

# I QUADERNI DEL MUSEC

RACCOLTA DI PROJECT WORK



a.a. 2006/2007

Ricostruzione multimediale dell'antica Villa Imperiale di Nerone. ( <i>Claudia Castaldi</i> ) .....	3
Il piano di comunicazione del Consorzio dei Conservatori del Veneto ( <i>Cecilia Gnani</i> ).....	8
La forma di gestione del Museo della bilancia di Campogalliano ( <i>Morena Leporati</i> ) .....	20
Il marketing relazionale della rete museale del Fermano. ( <i>Irene Mancini</i> ) ....	32
Studio di una forma di gestione per un Museo Civico in area termale: il caso di Abano Terme (Pd) ( <i>Silvia Rosa</i> ).....	37
Il capitale intangibile del Museo della Bilancia di Campogalliano ( <i>Maurizio Salvarani</i> ) .....	47
Forme di fund raising per i Musei Provinciali di Gorizia ( <i>Raffaella Sgubin</i> ) ...	56

# Ricostruzione multimediale dell'antica Villa Imperiale di Nerone. *(Claudia Castaldi)*

## Analisi storico - culturale della Villa Imperiale

La villa imperiale, comunemente denominata "villa di Nerone", si estendeva lungo la costa della riviera di Ponente in Anzio (Roma).

In antico, all'apice del suo sviluppo, si presuppone fosse di grandiose proporzioni. Sembra si estendesse nell'entroterra, e verso la costa si espandeva anche oltre la spiaggia, inoltrandosi nelle stesse acque del mare con interessanti e suggestive soluzioni architettoniche.

I resti della villa imperiale furono oggetto di studio già dal XVIII sec, e già a questo periodo risalgono i primi scavi, eseguiti, tuttavia, senza un criterio scientifico, ad opera del Cardinale Albani e successivamente degli Aldobrandini, fino agli anni trenta del secolo scorso, in occasione della costruzione dell'attuale viale della Fanciulla d'Anzio.

L'antica dimora attraversa ben cinque differenti fasi di risistemazione architettonica e decorativa, dovute al susseguirsi dei diversi imperatori romani che vi dimorarono.

La prima costruzione risale al II sec a.C. (fase repubblicana o augustea) e sembrerebbe, secondo alcuni scritti di Svetonio, che proprio ad Anzio in questo periodo soggiornasse Ottaviano Augusto.

Da questo momento in poi la villa ebbe diversi proprietari, che apportarono cambiamenti e modifiche all'assetto originario della costruzione.

Notevoli furono i cambiamenti con la salita al trono di Nerone, il quale, secondo le fonti, ebbe i natali proprio ad Anzio. E fu proprio Nerone che cercò una simbiosi armonica e naturale tra la costa marina e l'assetto architettonico.

Dopo di lui, anche Domiziano e Adriano diedero un gusto personale all'edificio.

Infine, anche se le fonti storiche non ce lo confermano, la villa subì un altro importante restauro ed alcune radicali modificazioni all'epoca del regno dei Severi.

Diversi sono stati gli studiosi che si sono imbattuti tra i resti, oramai troppo scarsi, dell'antica Villa, cercando di ricostruire, nel modo più verosimile, la struttura del complesso, per riportarla agli antichi splendori.

## Obiettivi

L'intento di questo Project Work è quello di realizzare un itinerario multimediale storico-artistico per riportare agli antichi splendori la residenza imperiale di Anzio (Roma).

Attraverso uno studio di documentazione e ricerca si tenterà di ricreare gli ambienti della villa tramite un percorso che metta in risalto alcuni dei resti rinvenuti durante gli scavi.

La ristrutturazione del complesso, che è stato per anni abbandonato alle intemperie del tempo, del mare e dei poco generosi cittadini del posto, oggi è fornito di un circuito pedonale per ammirare i pochi resti e l'ancora splendido panorama.

Il progetto nasce dalla volontà di riscattare l'immagine di alcuni dei beni artistici e/ o archeologici presenti sul territorio.

Ciò che è possibile visitare è poco, e a volte risulta difficile comprendere le grandiose proporzioni della residenza che si affacciava sul mare.

L'idea di creare questo video multimediale è dovuta all'esigenza di dare una visione complessiva non solo della villa imperiale ma anche della antica storia della città anziate.

L'intento è anche quello di far nascere una collaborazione con il territorio locale, ossia realizzare una cooperazione tra il settore culturale e il settore turistico (ricezione alberghiera, ristoranti, enogastronomia).

È importante sfruttare quelle che sono le risorse del territorio per far conoscere i luoghi-simbolo di un paese ricco di storia, ma con difficoltà ad emergere.

I fenomeni culturali possono incentivare l'economia del paese, e il cittadino stesso, qualsiasi ruolo sociale ed occupazionale rivesta, deve conoscere la realtà culturale che gli vive accanto.

Si è pensato anche all'ideazione di "pacchetti" che comprendano una forte componente storico-artistica e convenienti offerte enogastronomiche, trasformando, dunque il turismo culturale in turismo vero e proprio.

Le attività e le aziende che operano in questo settore: aziende vinicole, enoteche, cantine, ristoranti, osterie, alberghi etc., potrebbero essere un potenziale fattore sia per promuovere il sito, sia per aumentare il fattore turistico.

Il parco possiede anche un salone da usare come sala per attività convegnistica, o altro, in modo che gli spazi che a disposizione siano usati il più possibile per arricchire la propria immagine.

L'obiettivo è quindi quello di individuare le realtà pubbliche e private che possano sostenere il progetto dal punto di vista economico e organizzativo.

### **Contesto di riferimento e situazione attuale**

Oggi i resti dell'antica Villa Imperiale fanno parte del progetto per il parco archeologico, realizzato nel 1999, in seguito ai fondi stanziati per il Giubileo.

L'area interessata è costituita da una serie di reperti a livello stradale e da "mura antiche" che scendono fino alla spiaggia sottostante per circa quindici metri di altezza.

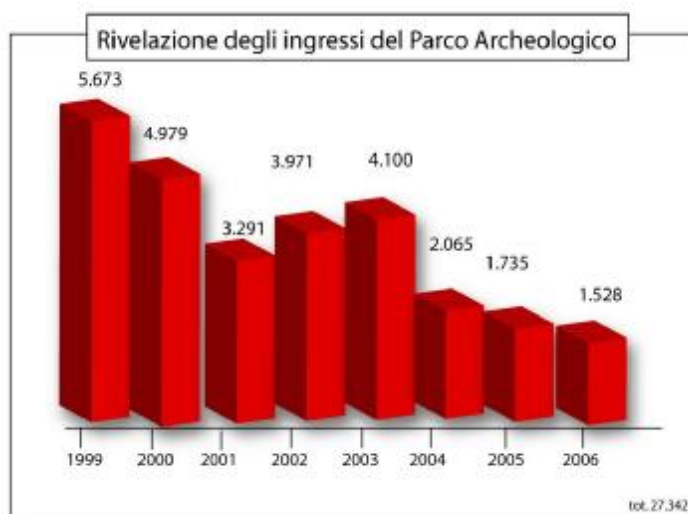
Il Parco oggi è gestito dal Comune e dall'Associazione Culturale " Centro di ricerca e documentazione sullo sbarco e la battaglia di Anzio" che si è assunta il compito di occuparsi delle iniziative relative alla vita dell'area, gestendo il parte del personale e occupandosi di varie iniziative.

Il parco è aperto gratuitamente al pubblico tutti i giorni della settimana ( estivo 9.00-13.00, 16.00-20.00; invernale 10.00-16.00).

Le visite guidate, su prenotazione, sono organizzate dall'associazione culturale, che con un contributo minimo presta il suo servizio a favore del visitatore.

La manutenzione ordinaria e straordinaria, come le attività di controllo, invece, sono gestite dal comune di Anzio.

Secondo le statistiche il parco ha avuto un declino nelle visite dalla sua apertura. Nel grafico qui di seguito possiamo renderci conto del calo percentuale delle visite. Si passa da un picco annuo di 5.673 visitatori, dei primi dodici mesi del 1999, a 1.528 del 2006.



Parco Archeologico			
Anno	Visitatori		totale
1999	5.673		5.673
2000	4.979		4.979
2001	3.291		3.291
2002	3.971		3.971
2003	4.100		4.100
2004	2.065		2.065
2005	1.735		1.735
2006	1.528		1.528
Totale	27.342		27.342

Il calo dei visitatori, evidentemente, è dovuto alla mancanza di comunicazione ed iniziative e alla mancata attività promozionale del parco.

Se si vuole fare un confronto con l'attività svolta dal museo e quella svolta nel parco si nota subito una profonda differenza nelle visite. Certamente il Museo Archeologico di Anzio porta avanti molte più iniziative rispetto al parco archeologico.

È importante, dunque, realizzare sempre nuovi progetti e iniziative, per rendere il sito sempre attivo. Questo lo scopo del progetto multimediale.

Confronto affluenza per l'anno 2006 tra il Parco Archeologico e il Museo Civico Archeologico				
	2006 Parco	2006 Museo	Incremento 2006 Parco	Incremento 2006 Museo
Gennaio	97	216		119
Febbraio	46	144		98
Marzo	178	447		269
Aprile	285	763		478
Maggio	149	544		395
Giugno	200	372		172
Luglio	186	347		161
Agosto	28	307		279
Settembre	5	118		113
Ottobre	109	182		73
Novembre	109	79	30	
Dicembre	136	1.018		882
<b>Totale</b>	<b>1.528</b>	<b>4.537</b>		

## Metodologia

Dopo aver svolto un lavoro di tipo documentaristico, storico-artistico, rivolto a introdurre il complesso della villa imperiale all'interno del contesto di riferimento della cultura anziate si passerà all'analisi dei costi per la realizzazione del progetto.

Alle spese complessive per la produzione multimediale ( che oscillano intorno ai 41.000,00 euro<sup>1</sup>), credo sia necessario introdurre altri costi, fondamentali, per una migliore e complessiva riuscita del progetto:

Costi per la cartellonistica e l'elaborazione grafica; allestimento delle informazioni turistiche all'interno e all'esterno del sito

Materiale pubblicitario

Ufficio stampa incaricato di curare il sito web del progetto,utilizzabile come vetrina promozionale e un foglio informativo che si occupi anche delle informazioni relative ad iniziative e progetti innovativi

Si dovranno contemplare tutti quegli aspetti promozionali, che variano dalla costruzione di un sito internet a investimenti pubblicitari, necessari perché il progetto risulti completo nel suo insieme.

Una volta chiariti gli aspetti economici - esecutivi, si dovrà iniziare a tracciare una ipotetica mappatura dei possibili interlocutori, che possano rispondere positivamente alle esigenze finanziarie del progetto. Per rendere possibile ciò si cercherà di rintracciare tutti quegli organismi, enti pubblici o privati, che possano essere intenzionati alla promozione del progetto, scindendoli quindi in patrocinanti e sponsorizzatori, facendo perno su quelli economicamente più disponibili (Palmolive, Montebovi, Cantine Silvestri, Casal del Giglio, Banca di Credito Cooperativo), non tralasciando, anzi dando notevole importanza, a quelle figure commerciali con minore visibilità, ma più legate all'entità territoriale ( ristoranti, alberghi, enoteche, vinerie, agriturismi, etc.)

Inoltrando anche la richiesta di finanziamenti pubblici all'Assessorato alla Cultura Regione Lazio per tramite dell'associazione culturale "Minos", ponendo in essere quelli che sono i principi del Fundraising, ovvero: l'insieme delle attività che un'impresa culturale intraprende per raccogliere fattori produttivi utili alla realizzazione della sua mission, attivando ciò attraverso la ricerca di Sponsorship, Partnership e Membership.

Si partirà dall'idea di cultura come risorsa economica capace di svolgere un ruolo sempre più centrale nello sviluppo socio-economico della città, quale elemento di rivitalizzazione del territorio e di sostegno alla qualità della vita, fondamentale per supportare la competitività di un'area, sia quale luogo di residenza, sia in qualità di meta turistica, sia come luogo privilegiato per avviare alcune importanti forme di impresa.

## Sviluppo della sperimentazione: contenuti e fasi

Il costo del progetto, dopo un attento studio, risulta essere molto esteso in quanto al preventivo di spese per il video multimediale, che comprende anche una collaborazione storico-artistica, vanno aggiunte tutte quelle voci di costo per la promozione , anche sul web, rivolta alle agenzie di viaggio, alle associazioni culturali e alle società turistiche.

Si dovrà introdurre anche un vasto programma informativo rivolto al settore turistico italiano e internazionale volto alla promozione del medesimo itinerario, e quindi la stampa di Brochure multilingue.

Si potrebbe ipotizzare la pubblicazione di un testo-guida che ripercorra le fasi storico e artistiche, non solo della villa imperiale, ma dei vari siti storici di Anzio, al tempo stesso suggestivi e ricchi i storia.

---

<sup>1</sup> VIDEO VILLA IMPERIALE DI NERONE:

Ideazione, story-board di 20 minuti di video prodotto, comprensivo di:

1. Riprese dal vero con operatore e videocamera HD
2. Ripresa aerea con operatore e videocamera HD
3. Produzione
4. Ricostruzione architettonica virtuale con elaborazione in 3D (max 5 min)
5. Postproduzione audio con voce fuori campo
6. Postproduzione video con elaborazioni digitali
7. Elaborazione del master digitale

Per allargare il panorama, e collaborare con gli altri siti archeologici, si potrebbe pensare anche alla creazione di un itinerario tra le ville imperiali del territorio, con l'ideazione di un biglietto unico, con il quale i potenziali visitatori potranno beneficiare di agevolazioni e convenzioni con le attività legate al settore enogastronomico. Tutto ciò porta ad una importante considerazione: il fattore "collaborazione" è fondamentale per la promozione e la riuscita di una mission.

Analizzando quelli che possono essere gli eventuali apporti turistici, conseguentemente, si dovrà tener conto delle ricadute anche economiche che verranno in essere nel corso degli anni. Delle suddette andremo a distinguere ricadute di tipo turistico commerciale e ricadute economiche derivate dal costo dei biglietti inerenti allo svolgimento delle attività in questione.

Punto importante per la riuscita del progetto è un forte e mirato lavoro di comunicazione per il territorio di Anzio.

Valutando la situazione possiamo riscontrare un problema nella fedeltà storico-artistica della dimora, che nel corso dei secoli è andata perdendo i suoi tratti distintivi e identificativi.

Tempo di realizzazione del progetto si presuppone possa essere un anno, al termine del quale, il progetto potrebbe iniziare a dare i propri frutti, aumentando il numero dei visitatori ed incentivare l'immagine di Anzio per farla emergere culturalmente e a livello turistico.

# **Il piano di comunicazione del Consorzio dei Conservatori del Veneto (Cecilia Gnani)**

## **Obiettivi**

L'obiettivo del mio progetto è quello di dimostrare come, attraverso un nuovo piano di comunicazione, il Consorzio dei Conservatori del Veneto, realtà unica nel panorama italiano, potrà rinnovare e rendere innovativa la propria immagine, portando così, non solo ad una maggiore visibilità la struttura, ma aumentando il numero di allievi e di attività, rafforzando il ruolo del Consorzio come elemento unificante e caratterizzante per le sette Istituzioni Musicali del Veneto.

Il ruolo della comunicazione, oggi giorno, deve difatti essere visto come elemento indispensabile in una realtà culturale in costante espansione e crescita.

Attraverso significativi cambiamenti sul piano della comunicazione il Consorzio potrebbe accrescere il proprio potenziale, diventando il punto di riferimento non solo per gli allievi e i docenti che studiano e/o lavorano al suo interno, ma anche per gli appassionati di musica e non.

Ogni Conservatorio che compone il Consorzio ha dei punti di forza unici che rendono l'insieme delle sette Istituzioni un contenitore che può spaziare in più campi: dalla musica antica al jazz .

Inoltre, dal 2005, i Conservatori<sup>2</sup> si sono posti nella nuova ottica di riforma, che li ha portati ad essere equipollenti alle Università.

Gli Istituti di Alta Formazione Artistica Musicale hanno così ampliato le proprie funzioni, e attualmente possono pienamente utilizzare le risorse e le competenze nel settore della ricerca (si pensi per esempio alla valorizzazione della ricchissima e prestigiosa storia musicale della regione Veneto), della promozione musicale (attraverso l'organizzazione di iniziative di alto livello di vario tipo), dell'alta formazione (specialistica o di perfezionamento) anche nell'ambito delle nuove professioni che il mercato del lavoro oggi richiede.

Gli obiettivi di questo progetto possono quindi essere così riassunti:

- riqualificare l'immagine del Consorzio dei Conservatori del Veneto attraverso un mirato e strategico piano di comunicazione;
- diffondere la conoscenza del ruolo Consorzio, con lo scopo di aumentare il numero dei possibili fruitori;
- promuovere le attività favorendo un maggiore interscambio tra le sette Istituzioni Musicali e coordinandone la promozione e la comunicazione del Consorzio;
- valorizzare Villa Contarini come sede delle attività di Alta Formazione Artistico Musicale del Consorzio.

## **Contesto di riferimento e situazione attuale**

Nel 2002, inizia tra i Conservatori del Veneto una "felice" collaborazione grazie al progetto "Orchestra Regionale dei Conservatori del Veneto" (ORCV), voluta dall'allora Assessore regionale alle Politiche per la Cultura, l'Istruzione e l'Identità Veneta Ermanno Serrajotto.

Nel 2005 l' ORCV giunge alla IV edizione e da questo momento si istituisce il Consorzio dei Conservatori del Veneto, il cui scopo principale è quello di riunire le forze delle istituzioni musicali venete, diventando elemento unificante della diverse realtà.

L' 8 luglio del 2005, viene ufficialmente istituito questo nuovo polo e firmata dai direttori rappresentanti delle sette Istituzioni di Alta Formazione Artistica e Musicale della regione, la convenzione che da vita al "Consorzio tra i Conservatori di Musica del Veneto".

Il Consorzio, senza scopo di lucro, ha sede legale a Venezia presso il locale Conservatorio.

Il direttivo è composto dai sette direttori, presieduto a turno dal direttore di un Istituzione.

I componenti sono i Conservatori di:

---

<sup>2</sup> Vedi D.P.R. 28 febbraio 2003, n.132. Regolamento recante criteri per l'autonomia statutaria, regolamentare e organizzativa delle istituzioni artistiche e musicali, a norma della legge 21 dicembre 1999, n. 508.



- Adria (rappresentato nel 2005 dal direttore Giorgio Fabbri e attualmente dal Direttore M° Marco Nicolè );
- Castelfranco Veneto (rappresentato dal direttore Roberto Gottipavero);
- Padova (rappresentato dal direttore Leopoldo Armellini);
- Rovigo (rappresentato dal direttore Luca Paccagnella);
- Verona (rappresentato dal direttore Giorgio Brunello);
- Venezia (rappresentato dal direttore Giovanni Umberto Battel);
- Vicenza (rappresentato dal direttore Paolo Troncon).

Si tratta di un'iniziativa unica nel panorama nazionale ed internazionale che mette il Veneto all'avanguardia rispetto a quanto già previsto dalla legge di riforma n. 508 del 1999, e che mostra quanto i Conservatori siano stati in grado di analizzare ed interpretare il nuovo ruolo loro attribuito (anche rispetto all'evoluzione della società), di utilizzare le risorse interne, di assumere una politica culturale innovativa e forte.

Sono infatti circa 3.500 gli studenti e 650 i docenti coinvolti in questo polo che apre nuove prospettive rispetto a quanto un solo Conservatorio da solo possa fare. Una realtà di gran lunga più rilevante e ricca di potenzialità rispetto a qualsiasi altra in Italia. Oltre all'organizzazione dell' ORCV, il Consorzio ha come obiettivo attività coordinate negli ambiti della ricerca, della formazione e della produzione artistico - musicale anche in sinergia con altri enti, istituzioni musicali e con il mondo dell'impresa, promuovendo ed "esportando" questi progetti non solo in Veneto, ma anche in altre regioni italiane e/o Stati della Comunità Europea ed Extraeuropea<sup>3</sup>.

Altro elemento rilevante che caratterizza il Consorzio è la ricchezza inestimabile in termini di beni mobili e immobili (tutti i sette Conservatori risiedono in Ville storiche, ad esempio il Conservatorio "A. Buzzolla" di Adria ha la propria sede principale presso Villa Mecenati<sup>4</sup>). Questo patrimonio è una risorsa reale e concreta per la regione Veneto con ampi margini di utilizzo ai fini di una crescita culturale e anche economica .

Attualmente i sette Conservatori collaborano insieme concretamente per le seguenti iniziative:

- l' ORCV: ovvero "l'Orchestra Regionale dei Conservatori del Veneto<sup>5</sup>", che prevede la costituzione di un' orchestra didattica formata dai migliori studenti dei sette Conservatori di Musica della Regione e giunta ormai, nel 2007, alla sua VI° edizione;
- la mobilità studentesca<sup>6</sup>: uno degli obiettivi che il Consorzio si è posto sin dall'inizio è stato l'ampliamento dell'offerta formativa per gli iscritti ai singoli Conservatori, anche grazie alla possibilità di rilascio di diplomi accademici congiunti, per creare e potenziare nuove sinergie e collaborazioni, per progettare e realizzare progetti artistici che possono circuitare in tutta la regione;
- Nel 2007 è stato predisposto il nuovo progetto di valorizzazione di Villa Contarini<sup>7</sup>, sita a

3 Ad es. Il Conservatorio "A. Buzzolla" di Adria, ha ottenuto per tre anni consecutivi, a partire dal 2005, i fondi dalla Regione Veneto per il progetto "La Tela Lirica. Un ponte culturale tra Veneto e Brasile per dar voce al canto e suono al silenzio", attività che ha previsto "l'esportazione" della tradizione lirico - sinfonica italiana in Brasile, dove risiedono molte famiglie di origine veneta.

4 Degna sede dell'istituzione musicale adriese è Villa Mecenati, resasi disponibile per il Conservatorio grazie ad una apposita donazione, effettuata dalla famiglia Mecenati. Il trasferimento e l'inaugurazione della nuova prestigiosa sede avvenne il 16 gennaio 1977. L'elegante edificio vide la luce negli anni '30 del secolo scorso, in seguito al rifacimento di un rustico, inizialmente parte integrante di una vasta tenuta, che la realizzazione della linea ferroviaria aveva separato definitivamente dal terreno agricolo, facendola gravitare verso il centro abitato. Su progetto dell'arch. G.B. Scarpari, prese pertanto vita la magniloquente costruzione in stile impero, attornata da un vasto parco. Movimentata da un corpo centrale arcuato, la villa si innalza su tre livelli, evidenziati da cornici marcapiano, presentando una facciata scandita da lesene con capitelli che ripropongono la successione classica degli ordini architettonici. Le stanze interne, adibite ad aule per gli studenti del Conservatorio, risuonano sempre di note musicali, mentre particolarmente suggestiva risulta la prima saletta, sulla destra dell'atrio. Dedicata al celebre soprano Rosetta Pampanini (1896-1973), si presenta ricca di mobili e souvenirs che ricordano i successi e i consensi che hanno accompagnato la grande cantante nel suo entusiasmante curriculum di artista. Molteplici le attestazioni di stima ed amicizia che portano firme illustri, come quella di Arturo Toscanini o Beniamino Gigli, cimeli donati dal marito della Pampanini alla morte della cantante che, nata a Milano da genitori polesani, mantenne un rapporto di grande affetto con la terra dei propri avi, concedendosi, specie nella stagione estiva, periodi di soggiorno a Corbola, paese che più volte animò con iniziative di natura musicale.

5 Vedi allegato 2 : Bando di selezione per l'anno 2007.

6 Vedi allegato 3 : Protocollo per la Mobilità Regionale Studentesca all'interno del Consorzio dei Conservatori del Veneto.

7 Castello dei Carraresi all'origine, palazzo della famiglia Contarini dalla metà del '500, nella seconda metà del '600 grande reggia e "foresteria" della repubblica Veneziana, luogo di feste e di invenzione artistica e musicale. A cavallo tra '800 e '900 la reggia di Piazzola diventa una città dell'industria e del lavoro, luogo della costruzione dell' utopia industriale di Paolo Camerini. Dopo un lungo

Piazzola sul Brenta (PD), ovvero a partire dal mese di settembre, in collaborazione con la Regione Veneto, si provvederà alla creazione di un centro di perfezionamento sulla musica antica.

## Metodologia

Nella definizione delle nuove linee guida del piano di comunicazione sono partite dall'analisi degli attuali strumenti che utilizza il Consorzio, mettendo già in evidenza alcuni aspetti mancanti:

- il sito internet ([www.ccven.org](http://www.ccven.org)) appare molto essenziale e privo di immagini che possano colpire, con solo 5 pagine consultabili (home, corsi comuni, conservatori, protocollo, contatti). Nel complesso il sito è privo di significative informazioni e non vengono messe in risalto le caratteristiche essenziali del Consorzio.
- Il Consorzio dei Conservatori non possiede un logo che lo identifichi, creando così un' "assenza di riconoscimento".
- Non esiste una forma di pubblicità e di richiamo sul ruolo e sull' importanza che il Consorzio riveste presso le singole Istituzioni e spesso gli studenti non sono a conoscenza della sua funzionalità, che crea valore aggiunto al territorio.
- Manca un'unica banca dati comune degli studenti; gli allievi non hanno la possibilità di accedere ad un forum. E' assente una newsletter comune.

Ulteriore elemento, anche se non direttamente inerente alla comunicazione, ma che sicuramente influisce su tali scelte, è il budget disponibile. Ogni Conservatorio versa annualmente una quota di 500,00 € per coprire le spese minime di apertura del Consorzio; come si può facilmente dedurre, questo fondo non permette di fare grossi investimenti .

La valutazione delle problematiche è stato il passo successivo al fine di elaborare un nuovo modo di "comunicare".

Ciò a cui si vorrebbe arrivare, non è il solo coinvolgimento di nuovi studenti, ma la trasmissione di un' immagine del Consorzio innovativa ed unificata: il Polo universitario della musica della Regione Veneto

Analizzato il contesto attuale, si sono identificati più livelli di comunicazione su cui puntare:

- a) una comunicazione "interna" ovvero relativa al coinvolgimento maggiore degli allievi e docenti dei Conservatori;
- b) una comunicazione "esterna" legata al nuovo ruolo che il Consorzio si propone di voler assumere;
- c) la promozione di Villa Contarini come sede designata delle attività artistiche del Consorzio.

I punti a) e b) approfondiscono entrambi gli aspetti legati alla riqualificazione delle già esistenti forme di comunicazione. L'elaborazione di queste, permetterà al Consorzio di farsi conoscere sotto più aspetti e ad un pubblico più ampio.

Si miglioreranno quindi i seguenti canali:

- Telematico:
  - nuovo sito internet;
  - link sul sito di tutte le province del Veneto e della Regione.
- Immagine / identificazione:
  - creazione del logo del Consorzio.
- Promozionale:
  - ideazione di brochures e pieghevoli delle attività didattiche, al fine di rendere visibile l'immagine

---

periodo di abbandono nel secondo dopoguerra, dal 1970 la Villa è stata riaperta al pubblico grazie ai restauri promossi e sostenuti da Giordano Emilio Ghirardi e alla tutela dell' Ente Ville Venete (oggi Istituto Regionale). Oggi, sotto la responsabilità della Fondazione Giordano Emilio Ghirardi, che nella Villa ha la propria sede, è tra i principali luoghi di riferimento nel Veneto per la cultura, il tempo libero, la promozione delle imprese e delle istituzioni. La Villa è composta da un corpo centrale a cui si affiancano due lunghe ali formando un fronte continuo rivolto a sud lungo quasi duecento metri. A questo si collegano le scuderie porticate e le barchesse.

Una serie di corpi ortogonali al fronte principale delimitano il parterre, il cortile delle scuderie e una corte porticata. La grandiosa piazza semicircolare che fronteggia la Villa è delimitata da un edificio porticato. Un complesso sistema di rogge e peschiere lega la Villa e la città di Piazzola, delimitandone gli spazi aperti e alimentando le acque del parco e i canali di servizio degli antichi opifici e delle centrali elettriche oggi in disuso. Dalla piazza e dal portico si accede, attraverso uno stretto corridoio, all'oratorio a pianta centrale settecentesca progettato da Francesco Temanza e ai chiostri dell'antico conservatorio femminile, il cosiddetto *loco delle Vergini*. Degna di nota è la Sala della *Chitarra Rovesciata* e l'*Auditorium* centrale hanno caratteristiche acustiche uniche al mondo che le rendono uno dei luoghi più ambiti dai musicisti e dalle principali case discografiche internazionali per concerti, registrazioni e video registrazioni musicali

del Consorzio come unicum in Italia, con forti capacità di aggregazione e importanti possibilità di crescita professionale (vedi: polo universitario), valorizzando le punte d'eccellenza che ogni singola istituzione possiede, per interessare nuovi studenti e fruitori esterni. Non va, difatti, dimenticato che il depliant rappresenta un mezzo molto efficace, in quanto permette di raggiungere anche coloro che non usano internet;

- creazione di una newsletter comune a tutti i Conservatori.

La promozione dell'attività artistica, attraverso la creazione di nuovi progetti mirati a valorizzare il ruolo di Villa Contarini, pongono il Consorzio in una nuova ottica: sarà veicolo e punto di contatto per il mondo musicale veneto.

Le forme di trasmissione diventano quindi:

- **Promozionale:**

- brochures e pieghevoli promozionali delle attività artistiche, dai masterclass alle produzioni artistiche di ogni singolo Istituto, ma collocati all'interno del Consorzio, che diviene così "contenitore con contenuti".

- **Attività artistiche:**

- Rinnovo dell'immagine di Villa Contarini, storica villa situata in provincia di Padova, affidata dalla Regione Veneto al Consorzio, per renderla spazio privilegiato per campus e master importanti. Non solo, questa sede potrebbe essere la location ideale per ospitare il Festival del Consorzio. Si potrebbe pensare ad un progetto ricco di appuntamenti significativi in ambito musicale, dalla durata settimanale, a conclusione delle attività scolastiche - periodo seconda quindicina di giugno -, con un titolo accattivante (es. Festinvilla) che abbia tra gli obiettivi la volontà di dare spazio a proposte di qualità provenienti da allievi e docenti .

- **Telematico:**

- Banner pubblicitari su siti specializzati.

- **Comunicazione:**

- Pubblicità su riviste .

## **Lo sviluppo della sperimentazione : contenuti e fasi**

Nell' analizzare l'attuale strategia di comunicazione del Consorzio, si può comprendere come la situazione possa essere ampiamente migliorata.

Attraverso un piano mirato, che rispetti la sua poliedrica identità, dovuta alla presenza di sette diverse Istituzioni al suo interno, il Consorzio potrebbe rafforzare questa peculiarità, aumentando il proprio valore aggiunto.

Il Consorzio potrebbe ambire a grandi risultati se solo riuscisse a gestire con strategia territoriale e competitività le proprie caratteristiche, trasformando così un punto di debolezza in punto di forza.

La programmazione del piano di comunicazione si è basata sull'ideazione delle seguenti fasi :

- **Valutazione degli obiettivi da raggiungere.**
- **Tempi e costi di attuazione.**
- **Verifica e considerazioni .**

### ***I Fase***

La valutazione degli obiettivi da raggiungere, come già anticipato nel capitolo "Metodologia" si pone e si propone su più livelli, tutti importanti per il raggiungimento dello scopo.

La prima formula di comunicazione, sia "interna" che "esterna" prende in considerazione elementi visivi (sito internet, ideazione di un logo, newsletter per tutti gli studenti e per chi si iscrive, link e banners pubblicitari su cui cliccare collocati su siti attinenti alla realtà musicale, brochures relative alle attività didattiche del Consorzio) con l'intento di far conoscere il ruolo e le attività del Consorzio

sia ai propri studenti, che esternamente, promuovendo questa realtà unica in Italia: sette Istituzioni di Alto livello formativo ovvero sette Università che, insieme, creano un Polo Universitario della Musica.

L'altro aspetto privilegia l'ambito artistico, sia attraverso la scelta di promuovere le attività artistiche del Consorzio e quindi dei singoli Conservatori con depliant mirati, sia ideando una nuova funzione per Villa Contarini, rendendola non solo nuovo punto di riferimento per l'Alta Formazione Musicale ma anche per un Festival estivo promosso dal Consorzio.

## **II Fase**

La programmazione della mia analisi si basa su un periodo di tempo breve (annualità), soprattutto se si considera che uno dei miei intenti è di "dirigere" nuovi allievi in una delle Istituzioni del Consorzio.

Per cui dovrò tenere ben presente quali sono i momenti più significativi all'interno dell'anno scolastico di un Conservatorio così come le lezioni, che si svolgono a partire dal 1 novembre sino al 31 ottobre dell'anno successivo. Le iscrizioni ai corsi sono così suddivise: corsi ordinari dal 1 al 30 aprile e corsi di Diploma Accademico I° e II° livello in discipline musicali (triennio e biennio) dal 1 al 31 luglio.

Per ottenere dei concreti risultati dovrò, quindi, rispettare sin dall'inizio, tempi tecnici precisi, fissando un timing delle azioni.

Ad esempio possiamo ipotizzare di promuovere le nuove strategie comunicative per l'anno accademico 2008/098 (1 novembre 2008-31 ottobre 2009). Per poter "interessare" possibili nuovi fruitori, dovrò:

- Predisporre il nuovo sito internet già a partire da gennaio 2008;
- Ideare il logo (pronto prima della partenza delle iscrizioni);
- Fare pubblicità su stampa e quotidiani (predisposta almeno un mese prima delle aperture delle iscrizioni relativamente alle attività didattiche);
- Stampare pieghevoli da distribuire in tutti e sette i Conservatori e nel territorio regionale (predisposta almeno un mese prima delle aperture delle iscrizioni relativamente alle attività didattiche e poi periodicamente ogni 4/6 mese per aggiornare gli allievi delle varie attività);
- Creare una banca dati studenti e ideare una newsletter (pronta almeno un mese prima della partenza delle iscrizioni).

Fissati i tempi, valuto il costo di queste spese.

Tabella 1)

Spese per nuova forma di comunicazione	
Nuovo sito conservatorio (creazione e gestione annuale)	4500,00€
15.000 Brochures / 1000 manifesti promozionali sulle attività didattiche del Consorzio	3000,00 €
15.000 Brochures promozionali sui corsi superiori comuni	2000,00€
Creazione mailing list allievi dei sette conservatori e gestione newsletter	3500,00 €
Ideazione logo	1000,00 €
Pubblicità quotidiani e riviste specializzate	3000,00 €
<b>Totale</b>	<b>14000,00 €</b>

Si devono inoltre stabilire i tempi e i costi per sostenere la comunicazione cosiddetta esterna, mirata a segnalare le attività artistiche e di produzione del Consorzio.

---

8 Si tenga presente che il bilancio di un Conservatorio è annuale .

Anche qui é fondamentale il rispetto del cronoprogramma:

- pubblicità su stampa e quotidiani (a partire da quindici giorni prima dell'evento che si vuole pubblicizzare);
- brochures e depliants da distribuire in tutti e sette i Conservatori, nel territorio regionale e su territorio italiano (a partire da quindici giorni prima dell'evento. Gli studenti possono poi ricevere un aggiornamento ogni 3 mesi sulle varie attività);
- banners su siti specializzati (tutto l'anno);
- creazione banca dati studenti e ideazione di una newsletter (comunicazione settimanale delle varie attività artistiche del Consorzio) .

Per quanto riguarda i costi:

Tabella 2

Spese per promozione attività artistica	
20.000 Brochures / 2.000 manifesti sulle attività artistiche (stampe periodiche)	5000,00 €
Pubblicità su quotidiani specializzati	3000,00 €
Banners su siti specializzati <sup>9</sup>	4000,00 €
Totale	12000,00 €

Relativamente alle esigenze comunicative sopracitate, il costo complessivo è di € 26.000,00<sup>10</sup>. Questo vuol dire che il Consorzio, se decide di autofinanziarsi senza ricorrere a sponsorizzazione esterne, dovrà chiedere ai Conservatori un contributo molto più elevato, (circa 4000,00 €), rispetto a quello degli anni precedenti, che aveva il solo scopo di coprire le spese "vive"<sup>11</sup>.

Un investimento economico di questa entità comporta una presa di coscienza da parte del Consorzio sulle proprie potenzialità nel territorio veneto. L'attività artistica musicale si trasforma e diviene servizio culturale da offrire ad un pubblico eterogeneo<sup>12</sup>.

### ***Villa Contarini***

Per quanto riguarda i tempi e le spese relative alla promozione di Villa Contarini, si devono analizzare due situazioni diverse, la prima legata alla valorizzazione della Villa come sede di Master e Campus specialistici e la seconda relativamente alla realizzazione di un Festival della durata di una settimana che coinvolge artisti importanti ma anche progetti proposti dagli stessi allievi e/o docenti del Conservatorio.

Questo progetto avrà una durata annuale e le scelte dei docenti e dei progetti verranno valutati un anno per l'altro.

Tabella 3)

Spese per la valorizzazione di Villa Contarini come sede di campus e Master specialistici <sup>13</sup>	
Personale per gestire aperture /chiusure - Accoglienza	900,00 €

<sup>9</sup> Il costo per questa spesa è difficile da quantificare in quanto di solito si paga 0,15 € per ogni clic ricevuto. La spesa che ho preventivato è elevata perchè mi auguro che il sito possa interessare molti visitatori.

<sup>10</sup> I costi presenti nelle tabelle sono stati inseriti tutti al lordo o iva inclusa.

<sup>11</sup> Vedi p. 5.

<sup>12</sup> Alcune voci di spesa (logo, creazione nuovo sito internet) sono strettamente legate alla fase iniziale del progetto di comunicazione ed una volta avviato il procedimento, non hanno più motivo di essere inserite.

<sup>13</sup> I costi che prendiamo in considerazione sono relativi a corsi intensivi di 3 gg., chiaramente la segreteria organizzativa, dovendo predisporre per tempo le varie attività, avrà un costo proporzionato al tempo impiegato per il progetto.

Spese vive (luce, acqua, gas)	300,00 €
Pubblicità	2000,00 €
Noleggi strumenti	500,00 €
Catering / Ristorazione	2000,00 €
Cachet docente	2500,00 €
Varie ed eventuali	1000,00 €
Segreteria organizzativa	1500,00 €
Totale	10700,00 €

“Festinvilla” si propone come un iniziativa settimanale da svolgersi una sola volta all'anno, a fine giugno.

Per poter predisporre questo “Festival del Consorzio” si dovranno definire le entrate e le uscite almeno a partire dal mese di novembre dell'anno precedente, per realizzare una buona riuscita dell' organizzare e dell'allestimento del progetto.

Tabella 4)

Spese per la realizzazione del Festival “Festinvilla”	
Personale vario - (custodi, maschere, personale tecnico)	5000,00 €
Spese varie	2000,00 €
Pubblicità	7000,00 €
Noleggi strumenti	2000,00 €
Catering /ristorazione	3500,00 €
Cachet artisti	25000,00 €
Varie ed eventuali	3000,00 €
Segreteria organizzativa <sup>14</sup>	12000,00 €
Totale	59500,00 €

Entrambi i progetti dovranno sicuramente avere sponsor esterni, e non limitati alla sola Regione Veneto, ma il tema del fundraising non sarà approfondito in questo progetto.

### **III Fase**

Gli obiettivi che mi ero prefissata all'inizio della mia relazione erano: la riqualificazione della comunicazione e la progettazione specifica di iniziative volte a valorizzare il ruolo del Consorzio nel Veneto .

La sua duplice natura di Istituzione unica in Italia e al tempo stesso “contenitore” di sette diverse realtà che, attualmente, creano più disomogeneità che uniformità, rendono di non facile valutazione l' esito del nuovo piano di comunicazione.

Strumenti utili per comprendere l'effettiva validità delle scelte proposte possono essere date dal:

- monitoraggio del numero (si spera in aumento!) degli iscritti;
- monitoraggio del numero di visitatori del sito internet;
- monitoraggio del numero di visitatori che cliccano tramite i banners;
- funzionalità del ruolo del Consorzio (attraverso un sondaggio periodico , es. due volte l'anno, proposto agli studenti e ai docenti).

---

<sup>14</sup> La segreteria organizzativa, dovendo predisporre per tempo le varie attività, avrà un costo proporzionato al tempo impiegato per il progetto.

## **Criticità emerse**

Il piano di comunicazione, proposto da questo project work, potrà essere realizzato solo se il Consorzio valorizzerà le diversità che ha al proprio interno, prendendo coscienza della potenzialità che possiede .

In particolare, credo che la difficoltà maggiore sia l'aspetto economico. I costi di spesa, evidenziati nella tabella 1) e 2), sono particolarmente elevati per una pubblica Istituzione e solo attraverso un concreto investimento si potranno realizzare mosse strategico - comunicative importanti.

Un'altra criticità emersa dalla mia analisi è legata all' aumento sostanziale della attività artistica, che mette in evidenza un problema spesso presente nelle realtà statali ovvero, l'assenza di figure professionali per la copertura di ruoli legati alla segreteria artistico - organizzativa e amministrativo - contabile .

La soluzione per il primo punto potrebbe essere la creazione di un ufficio ad hoc che si pone come coordinatore delle attività del Consorzio e che, a sua volta, si relaziona con le relative segreterie di produzione delle singole Istituzioni. La ciclicità della direzione artistico - organizzativa potrà essere mantenuta, responsabilizzando però ogni Conservatorio attraverso periodiche relazioni, controlli gestionali e verifiche. La seconda difficoltà, già molto sentita nelle singole Istituzioni, è, la richiesta al personale preposto, di un notevole sforzo lavorativo. Tra le soluzioni che si possono ipotizzare ci sono: o l' esternalizzazione di tale attività - affidandola ad un commercialista - oppure, la creazione di un ufficio amministrativo all'interno del Consorzio.

## **Sviluppi Futuri**

Per quanto riguarda gli sviluppi futuri, relativi a questa sperimentazione proposta, si sottolinea che tutto dipenderà dalle risorse finanziarie disponibili e che si riusciranno a reperire, considerando che per ora l'unico sponsor che il Consorzio dei Conservatori del Veneto possiede è la Regione . Questa sinergia che si è creata tra i due enti è comunque un importante rapporto che deve continuare.

Un altro canale che potrebbe sviluppare significative evoluzioni è la creazione di un contatto privilegiato con i due enti lirici presenti sul territorio: l'Arena di Verona e La Fenice a Venezia. Ad esempio, con un apposita convenzione, si potrebbero offrire stages lavorativi ai migliori studenti che compongono l'Orchestra Regionale dei Conservatori del Veneto.

## **Allegato 1)**

### **BANDO RELATIVO ALLA FORMAZIONE DELL 'ORCHESTRA REGIONALE DEI CONSERVATORI DI MUSICA DEL VENETO PER L 'ANNO 2007**

#### **Art. 1 - Descrizione del progetto**

La Giunta Regionale del Veneto con DGR n. 4062 del 19/12/2006 ha approvato la costituzione di un 'orchestra didattica formata dai migliori studenti dei sette Conservatori di Musica della Regione. La Direzione Artistica del progetto è stata affidata ai sette Direttori dei Conservatori e la Direzione Organizzativa, per il corrente Anno Accademico, è stata affidata al Conservatorio "Agostino Steffani" di Castelfranco Veneto (TV).

Per la formazione dell'Orchestra vengono indette audizioni aperte agli studenti dei corsi medi e superiori, dei corsi sperimentali triennali e biennali, dei corsi speciali (Jazz, Musica elettronica, Didattica), nonché agli studenti iscritti aventi diritto al tirocini e ai corsi post diploma dei Conservatori di Musica del Veneto. Sono inoltre ammessi studenti della U.E., iscritti nei Conservatorio del Veneto perché selezionati sulla base del "Progetto Erasmus".

Eventuali eccezioni potranno essere valutate dai singoli Direttori dei Conservatorio di appartenenza.

L'Orchestra Regionale dei Conservatorio di Musica del Veneto svolgerà la propria attività a Castelfranco Veneto nel periodo dal 20 al 28 luglio 2007, secondo il calendario:

20, 21, 22 luglio: prove a sezioni separate con gli Insegnanti preparatorio;

23, 24, 25, 26, 27 luglio: prove d'assieme con il Direttore ospite;

28 luglio: Concerto finale.

L'attività dell'Orchestra Regionale dei Conservatorio del Veneto sarà adeguatamente promossa e pubblicizzata, anche a livello nazionale, in tutte le sedi e con tutte le modalità che saranno ritenute opportune.

#### **Art. 2 – Ruoli d' orchestra**

I ruoli richiesti per la costituzione dell'orchestra sono i seguenti:

14 violini primi;

12 violini secondi;

10 viole;

8 violoncelli;

6 contrabbassi;

3 flauti - (terzo flauto con obbligo dell'ottavino );

3 oboi - (terzo oboe con obbligo del corno inglese);

3 clarinetti - (terzo clarinetto con obbligo del clarinetto basso);

3 fagotti - (terzo fagotto con obbligo del contro fagotto );

4 corni;

3 trombe;

3 tromboni -(2 tenori,1 basso);

1 bassotuba (cimbasso);

1 timpani;

3 percussioni;

2 arpe.

Gli insegnanti preparatori delle sezioni indicheranno, al termine dei tre giorni di prove, le posizioni degli orchestrali nei vari leggii (spalla, concertino, posti nella fila, prime parti). Al termine dello stage il Direttore ospite, sentiti anche gli Insegnanti preparatori, potrà individuare un gruppo di strumentisti meritevoli da segnalare alle Istituzioni musicali concertistiche del territorio .

#### **Art. 3 – Borse di studio e ospitalità**

Ad ogni studente selezionato sarà assegnata una borsa di studi di euro 310,00.

Gli studenti partecipanti all 'ORCV 2007, qualora non residenti a Castelfranco Veneto, potranno inoltre godere dell 'ospitalità completa per tutta la durata dell' attività presso le strutture alberghiere della città di Castelfranco Veneto. Per poter usufruire della borsa di studi lo strumentista dovrà partecipare a tutte le attività dell' ORCV previste per il 2007.

#### **Art. 4 – Audizioni e sedi operative**

Le audizioni avranno luogo nel mese di maggio e giugno nei seguenti Conservatori:



Padova: legni;  
Venezia: ottoni;  
Adria: violini;  
Rovigo: violoncelli e contrabbassi;  
Vicenza: viole;  
Verona: percussioni e arpa.

Le date delle audizioni saranno rese note mediante pubblicazione sul sito web del Conservatorio "Agostino Steffani" di Castelfranco Veneto, [www.steffani.it](http://www.steffani.it), e mediante affissione all'Albo di ogni Conservatorio; la pubblicazione sul sito web e l'affissione all'Albo vale a tutti gli effetti come comunicazione, non saranno di conseguenza inviati ulteriori avvisi ai candidati.

I candidati possono chiedere l'iscrizione ad una apposita sezione forum del sito web del Conservatorio di Castelfranco Veneto per avere informazioni aggiornate e per ogni altra esigenza.

L'elenco dei candidati ammessi all'ORCV e dei candidati ritenuti idonei sarà resa nota solo mediante pubblicazione sul sito web del Conservatorio di Castelfranco Veneto e affissione all'Albo di ogni Conservatorio.

L'attività dell'Orchestra Regionale dei Conservatori di Musica del Veneto si svolgerà, per il periodo indicato all'art.1, nella città di Castelfranco Veneto.

Le prove per sezioni separate si svolgeranno presso le sedi dei Conservatori "Agostino Steffani" nei giorni 20, 21 e 22 luglio 2007. Le prove d'insieme nei giorni 23, 24, 25, 26 e 27 luglio presso l'Auditorium "Bordignon". Il Concerto finale del 28 luglio presso Villa Revedin Bolasco a Castelfranco Veneto.

Art. 5 – Direttore principale e docenti preparatori

Il Direttore d'orchestra per le prove d'insieme dei giorni dal 23 al 27 luglio e per il concerto del 28 luglio sarà il M° Piero Bellugi.

I docenti preparatori che opereranno nei giorni 20, 21 e 22 luglio saranno:

Violini: M° Francesco De Angelis (concertista, spalla della Filarmonica e dell'Orchestra del Teatro La Scala);

Viole: M° Daniel Formentelli (concertista, prima viola dell'Orchestra del Teatro La Fenice);

Violoncelli: M° Massimo Polidori (concertista, primo violoncello della Filarmonica e dell'Orchestra del Teatro La Scala);

Contrabbassi: M° Gabriele Raghianti (concertista, primo contrabbasso dei Solisti Veneti, già primo contrabbasso dell'Orchestra Sinfonica dell'Emilia Romagna "Arturo Toscanini");

Legni: M° Francesco Di Rosa (concertista, primo oboe solista della Filarmonica e dell'Orchestra del Teatro La Scala);

Ottoni: M° Alessio Allegrini (concertista, primo corno solista dell'Orchestra Nazionale di Santa Cecilia);

Percussioni: M° Gionata Faralli (concertista, già membro de Les Percussion de Starsbourg, preparatore dell'Orchestra Giovanile Italiana);

Il tecnico per la commissione di arpa sarà la prof.ssa Nazarena Recchia del Conservatorio di Verona (sede delle audizioni per l'arpa).

Art. 6 -Programma musicale

Durante il periodo di attività dell'Orchestra Regionale dei Conservatori del Veneto verrà studiato ed eseguito il seguente programma:

B. BARTOK

"Concerto per Orchestra "

G. VERDI

"La forza del destino " - Sinfonia

P. I. TCHAIKOVSKY

"Romeo e Giulietta "- Fantasia Ouverture

Art.7 - Scadenze e modalità di selezione

Gli studenti interessati alle selezioni devono inviare la domanda di partecipazione entro e non oltre il 24 aprile 2007 al Direttore del proprio Conservatorio allegando la documentazione richiesta. Il modulo è disponibile presso le segreterie dei Conservatori di appartenenza e sul sito web del Conservatorio di Castelfranco Veneto alla sezione ORCV 2007.

La selezione si svolgerà in due fasi:

a) verifica del possesso dei requisiti richiesti da parte del Direttore del Conservatorio dove si svolge la selezione

b) audizione selettiva presso il Conservatorio delegato (v. art.4), alla presenza di una Commissione formata dal Direttore, suo delegato, da un docente del Conservatorio ospitante e dal docente preparatore della sezione per la quale si effettua l'audizione.

Il programma dell'audizione dovrà comprendere:

Archi e Legni:

a)Primo tempo di un concerto a scelta del candidato con relativa cadenza; b)Due importanti passi d'orchestra tratti dal repertorio lirico - sinfonico a scelta del candidato; c)Passi, scelti dal preparatore, dal programma delle stage; d)Lettura a prima vista.

N.B.I candidati per flauto, oboe, clarinetto e fagotto che intendessero partecipare anche per ottavino, corno inglese, clarinetto basso e contro fagotto dovranno indicarlo nella domanda di partecipazione ed aggiungere al programma due importanti passi d'orchestra tratti dal repertori lirico - sinfonico, a scelta, originali per questi strumenti. Per questa selezione saranno redatte apposite graduatorie.

Ottoni :

a)Programma libero della durata di circa 15 minuti, comprendente almeno una composizione con accompagnamento al pianoforte; b)Due importanti passi d'orchestra tratti dal repertorio lirico - sinfonico ,a scelta del candidato; c)Passi, scelti dal preparatore, dal programma dello stage; d)Lettura a prima vista.

Percussioni:

a)Un tempo di un concerto a scelta del candidato un brano significativo per percussione sola (vibrafono, marimba, timpani altro); b)Un importante passo tratto dal repertorio lirico - sinfonico ,su uno strumento preferito ,a scelta del candidato; c)Passi, scelti dal preparato re, dal programma dello stage; d)Lettura a prima vista.

Arpa:

a) Programma libero della durata di 15 minuti, comprendente almeno due composizioni di periodo storico differente; b)Due importanti passi d'orchestra tratti dal repertorio lirico - sinfonico, a scelta del candidato; c)Le parti complete previste per l stage (art.6); d) Lettura a prima vista.

I candidati dovranno presentarsi muniti di un documento di riconoscimento valido e con il materiale relativo al programma (compresa la parte pianistica)in base allo strumento prescelto .

Ogni candidato potrà avvalersi della collaborazione di un proprio pianista accompagnatore .

I candidati che intendano avvalersi di un pianista messo a disposizione dal Conservatorio sede dell'audizione devono inviare, unitamente alla domanda, copia delle parti pianistiche.

La Commissione avrà facoltà di interrompere le singole prove e di richiedere l'esecuzione totale o parziale del programma d'esame previsto .

I risultati delle selezioni saranno resi noti entro le 48 ore successive alla conclusione di ogni singola audizione.

## **Allegato 2)**

### **Protocollo per la Mobilità Regionale Studentesca all'interno del Consorzio dei Conservatori del Veneto**

#### **Art. 1. Finalità e definizione**

Al fine di aumentare la possibilità per gli studenti di acquisire crediti formativi accademici, i singoli conservatori del Consorzio dei Conservatori del Veneto possono mettere a disposizione a tutti gli studenti regolarmente iscritti ad uno degli istituti afferenti — ed eventualmente, laddove indicato, ad istituzioni di pari livello loro convenzionate — l'accesso a corsi (insegnamenti) nell'ambito disciplinare dell'alta formazione che saranno attivati nell' a.a. 2006-07. Gli studenti interessati e ammessi a frequentare potranno seguire le lezioni, fare gli esami nel Conservatorio ospite in luogo del Conservatorio dove sono iscritti secondo quanto prescritto dai regolamenti didattici dei singoli istituti e dal presente protocollo. Il numero massimo di studenti esterni ammessi a frequentare è stabilito dal Conservatorio che ospita. Il valore in crediti del corso è stabilito dal Conservatorio di provenienza degli studenti. La percentuale d'obbligo di frequenza è stabilita dal conservatorio

ospitante e tutti gli studenti sono tenuti a rispettarla in misura eguale. Due o più istituti aderenti al Consorzio possono inoltre organizzare e attivare insieme nuovi insegnamenti che ampliano l'offerta formativa dei corsi accademici. Per permettere a tutti gli studenti dei Conservatori del Consorzio che non partecipano direttamente all'organizzazione di questi insegnamenti comuni di partecipare comunque all'iniziativa, gli organizzatori provvedono a seguire principi coerenti con i regolamenti didattici interni delle istituzioni facenti parte del Consorzio. Il numero massimo di studenti esterni ammessi a frequentare gli insegnamenti comuni è stabilito dai Conservatori che li organizzano e li ospitano. Il valore in crediti degli insegnamenti comuni è stabilito dal Conservatorio di provenienza degli studenti ammessi a frequentare. La percentuale d'obbligo di frequenza è stabilita di comune accordo dai conservatori ospitanti e tutti gli studenti sono tenuti a rispettarla in misura eguale.

#### Art. 2. Procedure di attivazione e tipologie degli insegnamenti

Il consorzio incarica un responsabile che verifichi la correttezza delle procedure previste dal presente protocollo. Il conservatorio, o il gruppo di conservatori afferenti, che decide di partecipare all'iniziativa deve rendere disponibili al responsabile incaricato — entro mercoledì 20 settembre 2006 (per quanto concerne insegnamenti già previsti nell'offerta formativa di singoli Conservatori) ed entro mercoledì 11 ottobre 2006 (nel caso di insegnamenti comuni nuovi): a) L'esatta dicitura degli insegnamenti già presenti nella propria offerta formativa, o di quelli nuovi che saranno attivi nell' a.a. 2006-07, che decide di mettere a disposizione di studenti di altri conservatori del Veneto; b) Il numero di ore di ognuno di questi corsi; c) I nominativi dei docenti titolari dei corsi (e a richiesta i loro curricula); d) Il periodo previsto di svolgimento delle lezioni; e) La percentuale d'obbligo di frequenza ai corsi; f) Il numero massimo di studenti ospitabili. Le tipologie degli insegnamenti messi a disposizione (già attivi o nuovi) sono di norma quelli a carattere collettivo appartenenti alle categorie delle attività formative di base, integrativi/affini o altri.

#### Art. 3. Sede, organizzazione e costi

Tutti gli insegnamenti aperti a studenti del Consorzio di cui all' art. 1 hanno luogo nella sede o nelle sedi dei Conservatori organizzatori, i quali devono provvedere anche a tutti gli adempimenti formali e alle eventuali spese per la didattica (lezioni, esami, ecc.). Al termine di ogni corso il docente titolare deve provvedere ad esaminare, fornendo valutazione in trentesimi, anche gli studenti iscritti ad altri Conservatori del Consorzio ammessi a frequentare che dimostrano di aver assolto agli obblighi di frequenza stabiliti dal Conservatorio ospite.

#### Art. 4. Modalità di accesso alla mobilità regionale

Le comunicazioni di cui all' art. 3 saranno pubblicate alle ore 13.00 di lunedì 25 settembre 2006, per i corsi già presenti nell'offerta formativa delle singole istituzioni, e di lunedì 16 ottobre 2006, nel caso di insegnamenti comuni nuovi, nel sito web ufficiale del Consorzio dei Conservatori del Veneto. La domanda di iscrizione ai corsi avviene esclusivamente tramite il sito web ufficiale del consorzio. I posti disponibili saranno assegnati in base all'ordine di arrivo delle richieste e secondo le disposizioni che saranno in seguito emanate. Specifiche convenzioni tra i conservatori afferenti al Consorzio definiranno i criteri e le modalità di trasmissione delle certificazioni degli esiti degli esami, la copertura assicurativa agli studenti in mobilità, le soluzioni ad ogni altro problema giuridico e formale derivato dall'applicazione del presente protocollo.

#### Art. 5. Validità

Il presente protocollo ha validità dal giorno della sottoscrizione da parte di tutti i Conservatori afferenti al consorzio fino al 31 ottobre 2007.

Padova, 20 marzo 2006

Per il Conservatorio di Adria: M° Marco Nicolé

Per il Conservatorio di Castelfranco Veneto: M° Roberto Gottipavero

Per il Conservatorio di Padova: M° Leopoldo Armellini

Per il Conservatorio di Rovigo: M° Luca Pacagnella

Per il Conservatorio di Venezia: M° Giovanni Umberto Battel

Per il Conservatorio di Verona: M° Giorgio Brunello

Per il Conservatorio di Vicenza M° Paolo Troncon

# **La forma di gestione del Museo della bilancia di Campogalliano (Morena Leporati)**

## **Finalità e obiettivi**

La finalità cui tende il presente lavoro è confermare o individuare altra migliore forma di gestione a cui affidare per i prossimi anni le attività del Museo della Bilancia – Centro nazionale di documentazione (di seguito denominato Museo della Bilancia o MdB) del Comune di Campogalliano.

Obiettivo principale è verificare la legittimità e idoneità dell'attuale forma di gestione del Museo della Bilancia, affidata dall'Amministrazione Comunale all'Associazione Culturale Libra 93 tramite convenzione.

## **GLI OBIETTIVI SPECIFICI**

Sono obiettivi:

il perseguimento di una collaborazione pubblico/privato per finalità tipicamente non-profit, nella quale il soggetto privato e quello pubblico interagiscano sulla base di un sistema di obiettivi comuni, non basati su un rapporto di subalternità (contratto per una prestazione) e dove il privato non rappresenti il for profit. Un corrispettivo inclusivo del profitto per il privato risulterebbe maggiormente oneroso per il pubblico. E' ipotizzabile, come risultato positivo di costi-ricavi nell'attività museale, solo nell'ambito dei poli museali e delle grandi città ad alta valenza turistica e artistica. Non è trasferibile nella realtà di un museo della tecnica di un piccolo paese

la ricognizione dei modelli gestionali per i servizi pubblici locali privi di rilevanza economica, applicata al Museo della Bilancia

il confronto, considerando i vantaggi di ognuno di essi, tra due dei soggetti di diritto privato: l'associazione e la fondazione, l'una attualmente utilizzata dal MdB, l'altra la più rilevante numericamente nel campo dei servizi culturali

il punto della situazione sulla normativa vigente in tema di affidamento dei servizi culturali non-profit, con riferimento all'introduzione del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio del 2004 e alle sue successive modificazioni del 2006

proposta del testo di una convenzione, lo strumento di tipo associativo di natura civilistica regolato da patti condivisi

la stesura di un accordo, comprensivo degli elementi di un contratto di servizio, che evidenzia e disciplini legittimamente la complessa articolazione delle funzioni, attività e azioni integrate necessarie per il buon funzionamento del museo.

## **CONTESTO TERRITORIALE E ISTITUZIONALE**

### **PROFILO STORICO DEL MUSEO E DELLA SUA FORMA DI GESTIONE**

#### **IL PAESE DI CAMPOGALLIANO E LE ORIGINI SOCIO-ECONOMICHE DEL MUSEO**

Campogalliano è un paese di circa 8.000 abitanti. Si trova in provincia di Modena. Oggi al centro dei traffici commerciali che si sviluppano sulle due arterie autostradali della Brennero e dell'Autosole, con una tradizione socio-economica agricola legata al fiume Secchia, è dedita fin dal 1840, nella bottega di un fabbro, alla fabbricazione degli strumenti per pesare. L'evoluzione tecnologica porta alla produzione di bilance sempre più rispondenti alle necessità di una società agricola in continuo sviluppo. Al 1924 può datarsi la nascita di una piccola industria, che a sua volta favorisce lo sviluppo di "botteghe di bilanciaio". Nel dopoguerra nasce la Cooperativa Bilanciai, oggi Bilanciai Group, leader internazionale nel settore. Questa condizione di tecnologia produttiva tradizionale ha portato all'istituzione del Museo della Bilancia nel 1989.

## IL MUSEO DELLA BILANCIA – CENTRO NAZIONALE DI DOCUMENTAZIONE

Il Museo della Bilancia, inaugurato nell'ottobre del 1989, raccoglie le testimonianze dell'evolversi della bilancia, stimolando il recupero della storia e della memoria del lavoro nel territorio di Campogalliano. Museo della cultura materiale, a carattere tecnologico, l'istituto non si limita ad essere una collezione, ma ne organizza l'esposizione e la valorizzazione in modo scientifico.

I reperti che costituiscono il patrimonio, incrementati negli anni e a tutt'oggi, presenti in oltre 800 esemplari tra bilance e pesi, tutti perfettamente funzionanti, di cui oltre 200 esposti e gli altri 600 visitabili su richiesta nel deposito ordinato, provengono da varie parti del mondo e coprono un arco di tempo di circa settecento anni, dal XIII al XX secolo.

Il museo è stato concepito anche come luogo di conoscenza, di studio e di apprendimento. A tale scopo nasce nel 1991 il Centro Nazionale di Documentazione, che raccoglie un vasto patrimonio di pubblicazioni specialistiche, bandi, manifesti, stampe originali e altri materiali. Sviluppa inoltre ricerca scientifica a livello internazionale e mantiene contatti con Università, istituzioni museali e collezionisti.

Ospitata inizialmente in alcuni locali presso la sede della Cooperativa Bilanciai, la collezione si trasferisce nella attuale e definitiva sede espositiva, di proprietà comunale, inaugurata nell'ottobre 1997.

*Per conoscenza della consistenza del patrimonio e del percorso della mostra permanente, si allegano al n. 2 i dati estrapolati dal Piano Esecutivo di Gestione (PEG) 2007 del Comune di Campogalliano relativi alle risorse umane, strumentali e al patrimonio e al n. 3 scheda per la visita al Museo della bilancia.*

### COSTITUZIONE DELL'ASSOCIAZIONE LIBRA 93 BREVE PERCORSO STORICO DI LIBRA 93 E DELLA FORMA DI GESTIONE

#### LA NASCITA DI LIBRA 93

Dopo alcuni anni di gestione diretta del museo in economia, l'Amministrazione Comunale decide di affidarne la gestione ad un soggetto giuridico di diritto privato, al fine di promuovere la valorizzazione del bene e di rendere più veloci le procedure. Nel gennaio 1993 viene costituita dal Comune di Campogalliano e dalla Società Cooperativa Bilanciai a r.l. di Campogalliano, l'associazione culturale non riconosciuta senza scopo di lucro denominata "Libra 93", disciplinata dallo statuto, di durata limitata e prorogabile. Libra 93 nasce per gestire il convegno "La massa e la sua misura. Storia, scienza, tecnica, legislazione e didattica". Il socio privato individuato è interessato all'oggetto bilancia, che è lo strumento prodotto nella propria azienda. La Cooperativa Bilanciai può percepire il museo come storia della propria produzione e può utilizzarlo come immagine. Si sceglie la forma dell'associazione, il più semplice degli strumenti consentiti dal Codice Civile. Il risultato è positivo. L'autonomia gestionale consente efficaci relazioni con gli sponsor, l'operatività è facilitata nella organizzazione del convegno, cura dei materiali di ricerca, produzione del catalogo ed ogni altro aspetto dell'evento realizzato.

#### LO SVILUPPO DI LIBRA 93

L'Amministrazione comunale decide di continuare la sperimentazione gestionale, per consentire al servizio museale di ampliare la propria promozione.

Sono gli anni in cui la legislazione, con il Testo Unico delle Leggi sull'Ordinamento degli Enti Locali e la cosiddetta "Legge Ronchey", propone nuove aperture in termini di gestione dei servizi comunali e inizia, anche nel nostro paese, a considerare il bene culturale, al di là del suo valore educativo, storico-artistico, simbolico, come vera e propria risorsa economica. Si diffonde la cognizione che si possa e si debba intraprendere una nuova strada per gestire le potenziali ricchezze costituite dal patrimonio culturale diffuso presente in Italia. Sono anche gli anni caratterizzati dalla sempre maggiore penuria di risorse finanziarie assegnate alla cultura nei bilanci locali e alla consapevolezza che il sostegno pubblico certo e indiscriminato non potrà mai più ritornare. La semplificazione amministrativa, l'importanza attribuita ai principi di efficacia ed efficienza, la possibile ricerca di finanziamenti esterni, il passaggio dalla contabilità finanziaria alla

contabilità economica e complessivamente l'insieme degli aspetti giuridici e procedurali di tipo privatistico attinenti alla associazione costituiscono valide ragioni per una scelta istituzionale che comporti l'affidamento a Libra 93 dei servizi aggiuntivi e nel contempo inneschi una proficua collaborazione tra museo e associazione per attività culturali e di ricerca. Le motivazioni sono per tutto ciò sia culturali che economiche.

Nel 1995 l'Assemblea di Libra 93 proroga la durata dell'associazione a fine 2005. Viene modificato lo statuto. Lo scopo dell'associazione, ampliato, diventa quello di promuovere “.. studi, ricerche, congressi, pubblicazioni .. riguardanti: A) la metrologia storica, tecnico-scientifica, legale e didattica; B) le problematiche della pesatura in generale (sistemi, metodi, disposizioni, fabbricazione, verifica) e di pesature particolari o speciali; C) la conservazione e valorizzazione dello strumento per pesare nel suo habitat di produzione, uso e recupero, oltre che bene e concetto trasversale alla letteratura e alla storia dell'arte e discipline diverse.”

Nel 2003 viene adottato un nuovo statuto dell'Associazione Libra 93, la cui durata viene fissata al 31 dicembre 2020. La conservazione e valorizzazione, scopo dell'associazione, riguardano ora, oltre all'oggetto bilancia, anche lo strumento per misurare, prevedendo inoltre che Libra 93 possa svolgere ricerche storico – culturali su tematiche legate al territorio di Campogalliano.

Così definita, Libra 93 nel 2004 viene iscritta nel Registro Regionale delle persone giuridiche, con riconoscimento della personalità giuridica di diritto privato.

Fin dall'inizio, negli statuti di Libra 93 vengono privilegiati i rapporti con il Museo della Bilancia – Centro nazionale di Documentazione, nell'ambito della previsione di rapporti di collaborazione con diversi enti per il perseguimento delle proprie finalità.

## L'AFFIDAMENTO DELLA GESTIONE

La prima convenzione per l'affidamento viene approvata nel 1997, l'anno dell'inaugurazione della sede espositiva. L'oggetto della convenzione tra il Comune di Campogalliano e Libra '93 riguarda la gestione delle varie attività culturali e di promozione. La durata è triennale.

La successiva convenzione, in vigore dal 2000 al 2003, considera anche le attività di ricerca e di marketing.

Nella convenzione in corso, in scadenza nel 2007, sono state distinte le attività di servizio affidate a Libra 93 e i rapporti di collaborazione tra il Museo e Libra per attività culturali, di ricerca, di promozione e di marketing.

La dinamicità dimostrata dal museo in questa più che decennale sperimentazione è senz'altro derivata dall'esistenza e dal buon funzionamento di Libra 93.

## METODOLOGIA

Attraverso il metodo della valutazione si definisce quanto sia stata soddisfatta da Libra 93 nelle gestioni passate la finalità sottesa ai modelli gestionali pubblico-privato di tutela e uso pubblico del bene culturale, abbinata ad una gestione efficace ed efficiente di quei servizi indispensabili al funzionamento della macchina museale.

Il metodo della comparazione viene applicato alle forme di gestione previste dal Testo Unico delle leggi sull'Ordinamento degli Enti Locali o regolate dal Codice Civile. Il confronto porta alla scelta del modello gestionale ritenuto maggiormente idoneo per il Museo della Bilancia.

Riguardo alla verifica degli aspetti innovativi introdotti dal D.Lgs. 24 marzo 2006 n.156, a modifica degli artt.112 e 115 del Codice dei Beni Culturali, si riflette sul problema riguardante la possibilità che i soggetti giuridici misti pubblico-privato, costituiti in vista della valorizzazione di beni culturali, possano provvedere alla gestione dei relativi servizi anche senza sottoporsi ad una procedura di evidenza pubblica.

## CONTENUTI

### I PUNTI DI FORZA DELL'ATTUALE GESTIONE

L'attuale modello organizzativo del MdB affida all'associazione di diritto privato la gestione in parte dei servizi volti alla fruizione e completamente dei cosiddetti servizi aggiuntivi, mentre concentra nell'area pubblica, anche se non totalmente, le funzioni di conservazione ed allestimento delle esposizioni temporanee. La peculiarità del rapporto contrattuale tra Museo della Bilancia e Associazione Libra 93 consiste nella collaborazione e integrazione delle attività e delle azioni tra i due soggetti. La seconda peculiarità riguarda la figura del direttore, funzione generalmente in questi modelli mantenuta nel sistema pubblico, nel nostro caso assolta temporaneamente dalla direttrice incaricata da Libra 93, già responsabile comunale del Museo.

#### Assetto organizzativo al 2007 del Museo della Bilancia di Campogalliano

<i>Servizio interno</i>	<i>Servizio esterno</i>
Amministrazione	Accoglienza
Conservazione	Assistenza al pubblico
Comunicazione	Attività didattica
Pulizia (Manutencoop)	Biglietteria
Manutenzione ordinaria	Sorveglianza
Manutenzione straordinaria	Guardaroba
Esposizioni temporanee	Libreria
Archivio e biblioteca	Promozione
Ricerca	Servizio editoriale
	Vendita oggetti
	Direzione
	Amministrazione legata alla direzione
<i>Addetti interni: 3 tutti full-time</i>	<i>Addetti esterni: 8 tra cui la direttrice tutti part-time</i>

Si vogliono ora considerare i punti di forza di questo concreto modello gestionale:

Libra 93 è in grado di operare, nonché di rispondere a eventuali richieste di attività anche non preventivate, con una tempestività impossibile da raggiungere per la pubblica amministrazione, che procede in regime autorizzatorio e che deve tener conto di determinati vincoli e tempi, solo fino a un certo punto riducibili attraverso un accorto utilizzo della semplificazione amministrativa.

La collaborazione tra Museo e Libra, piuttosto che la scelta di affidamento completo di ogni funzione museale e amministrativa. Il mantenimento del proprio personale da parte dell'Amministrazione Comunale garantisce in particolare un controllo di qualità, orientato massimamente alle finalità pubbliche. Il riscontro rappresenta uno dei punti cardini nei processi di affidamento dei servizi, diventando spesso un elemento di criticità, perché esercitato poco o addirittura mancante. La presenza del personale comunale e la intensa promiscuità di lavoro nel caso analizzato non permette l'insorgere di un problema di mancanza di controllo, eliminato alla radice.

Il personale misto pubblico e privato soddisfa due diverse esigenze anche rispetto alla documentazione e archiviazione: il personale di Libra è normalmente costituito da esperti, legati all'attività presente, mentre il personale dell'ente locale mantiene una memoria storica. Attraverso la loro convivenza lavorativa, anche la conoscenza e lo sviluppo prodotti dall'associazione diventano memoria di quella istituzione e vengono consegnati all'ente pubblico, che ne curerà la conservazione.

Per l'espletamento delle attività Libra 93 può stipulare contratti di appalto di servizi, conferire incarichi e prevedere altre forme di gestione nel rispetto della normativa vigente.

Libra 93 può acquistare dei beni culturali, sia per accrescere il proprio patrimonio, sia per l'incremento della raccolta comunale.

Libra 93 può programmare con largo anticipo, che significa:

- poter instaurare relazioni commerciali con le imprese prima che esse programmino o abbiano terminato il proprio piano finanziario
- poter predisporre per tempo i progetti migliorativi o innovativi o gestionali da presentare alle istituzioni per poter partecipare alla distribuzione dei contributi regionale e provinciali.

## I MODELLI GESTIONALI

### LA COMPARAZIONE DELLE FORME DI GESTIONE PER I SERVIZI CULTURALI

Il Museo della Bilancia di Campogalliano si caratterizza come un servizio pubblico locale senza rilevanza economica per l'insieme dei fattori costituenti, tra cui tipologia del servizio, utenza specifica, relazione con il visitatore, mancanza di elementi di mercato.

I modelli organizzativi possibili per i servizi pubblici locali privi di rilevanza economica sono:

- la gestione in economia, quando le modeste dimensioni organizzative e operative del servizio o le specificità tecnico-operative inducano a ritenere tale forma come la migliore per le potenzialità strutturali ed economiche dell'ente;
- l'istituzione, idonea nelle tipologie di servizi per i quali sia necessario un controllo funzionale molto rilevante dell'amministrazione;
- l'azienda speciale, utilizzabile per tipologie di servizi nei quali si voglia sperimentare un'impostazione multigestionale, pur mantenendo un'interazione operativa con l'amministrazione molto forte;
- la società di capitali, con partecipazione totalitaria o mista, con riferimento a situazioni nelle quali la gestione del servizio debba ritenersi necessariamente sviluppabile con moduli organizzativi ben strutturati, con configurazione avvicinabile a quella imprenditoriale;
- l'associazione, per situazioni nelle quali la gestione di alcune tipologie di servizi sia riferibile a moduli snelli, utili comunque per garantire partnership significative con soggetti operanti nei sistemi locali di riferimento;
- la fondazione, per situazioni nelle quali la gestione di particolari tipologie di servizi possa essere razionalizzata facendo leva sulla consistenza del patrimonio e sulle relazioni strutturate con gli altri fondatori.

Si ritiene che i primi quattro modelli elencati non siano assumibili o convenienti nel nostro caso, in quanto la gestione diretta si è voluta abbandonare tempo fa, la strutturazione del nostro piccolo museo non è vicina a quella imprenditoriale tale da scegliere la società e, infine, l'interazione molto pressante con l'amministrazione non è imprescindibile per il buon funzionamento del museo o comunque tale da voler scegliere l'istituzione o l'azienda speciale.

Nella situazione concreta del Museo della Bilancia di Campogalliano, in cui è già presente ed operante ormai stabilmente l'Associazione Libra 93, la possibile evoluzione, se considerata opportuna, potrebbe essere la fondazione.

## IL CONFRONTO TRA L'ASSOCIAZIONE E LA FONDAZIONE

I servizi pubblici locali privi di rilevanza economica possono essere gestiti dagli Enti Locali anche facendo ricorso ad associazioni o fondazioni appositamente costituite o partecipate, come previsto dal Codice Civile.

Entrambe possiedono autonomia statutaria, patrimoniale e gestionale. L'associazione e la fondazione si differenziano tra loro per un tratto essenziale: nell'una c'è prevalenza dell'elemento personale, nell'altra dell'elemento patrimoniale. Ne proviene:

<i>Associazione</i>	<i>Fondazione</i>
l'associazione è un complesso di persone che si riuniscono per la realizzazione dello scopo	la fondazione è un complesso di beni destinati ad uno scopo
la personalità giuridica, non indispensabile, è attribuita a un insieme di persone	La personalità giuridica è conferita al complesso dei beni destinati allo scopo statutario

## L'ASSOCIAZIONE



La costituzione di un'associazione configurabile come soggetto gestore di servizi pubblici privi di rilevanza economica è senza dubbio il percorso più semplice tra quelli realizzabili dall'Ente locale.

L'associazione, regolata dall'art.12 e segg. del C.C., può essere riconosciuta o non riconosciuta. Libra 93 nasce come associazione non riconosciuta e ottiene nel 2004 il riconoscimento della personalità giuridica, prefigurandosi così al suo nascere con grandi opportunità di flessibilizzazione dell'organismo associativo cui deputare il ruolo di soggetto gestore di molteplici servizi culturali, acquisendo successivamente importanti vantaggi con il riconoscimento giuridico: acquisto dell'autonomia patrimoniale perfetta, in base alla quale il patrimonio del soggetto si separa da quello dei fondatori; capacità di acquisizione di immobili, eredità e donazioni, in tal modo costruendosi un percorso personalizzato assimilabile a quello per la costituzione di una fondazione.

Tra i tratti distintivi dell'Associazione troviamo:

- lo scopo è di natura ideale ed esclude la finalità lucrativa, ma ciò non significa che l'Associazione non possa validamente esercitare un'attività economica, fatta salva la condizione che essa sia non prevalente e destinata a realizzare gli scopi sociali, costituendo un mezzo e non un fine
- i soci dell'associazione possono essere sia persone fisiche, sia persone giuridiche private o pubbliche, tra cui, nell'ambito di queste ultime, l'Ente locale come socio fondatore
- la struttura associativa è di tipo aperto: nuovi soggetti possono intervenire nell'associazione già costituita, senza che ciò comporti una modifica dell'atto costitutivo.

La gestione di servizi pubblici locali da parte di un'associazione si prefigura come modulo operativo rispetto al quale le Amministrazioni conferenti devono tenere in considerazione alcuni aspetti particolari. In primo luogo, viene messa in evidenza la necessità di forme, codificate mediante lo statuto dell'associazione, tali da permettere all'Ente locale l'effettiva correlazione con il soggetto deputato alla gestione dei propri servizi. Nel caso di Libra 93 la comunicazione è favorita dalla partecipazione del Comune di Campogalliano al Consiglio di Amministrazione. In seconda analisi, emerge l'altrettanto necessaria connotazione dell'affidabilità dell'associazione, nel nostro caso massima, data la natura dei due soci fondatori: Il Comune di Campogalliano e la Cooperativa Bilanciai.

## LA FONDAZIONE

La notevole attenzione per il modello della fondazione ha trovato riconoscimento nel sistema dei servizi pubblici locali come soluzione organizzativa ottimale per lo sviluppo di attività culturali.

E' indubbia l'ampia possibilità di scelta degli Enti Locali, che possono optare:

- per la costituzione di Fondazioni "classiche" con riferimento agli artt.12 e segg. del C. C.;
- per la costituzione delle c.d. "Fondazioni di Partecipazione", flessibilizzabili secondo percorsi simili a quelli delle associazioni.

L'interpretazione espansiva dello stesso art.12 del Codice Civile ha portato, infatti, alla nascita delle fondazioni di natura associativa.

## I VANTAGGI NELLA SCELTA DELL'ASSOCIAZIONE

L'associazione presenta i seguenti vantaggi:

- Non si configura la cessione del patrimonio
- Permanenza di tutte le garanzie di sicurezza, di tutela e di intoccabilità del patrimonio pubblico, che rimane di proprietà dell'ente locale, anche nel caso in cui la gestione o la presidenza dell'organismo associativo non funzionassero in maniera soddisfacente
- La struttura aperta dell'associazione, che consente facilmente l'ingresso di nuovi soci, facilita la ricerca di sponsor e di aziende interessate, che possono così trovare immediata visibilità al loro apporto economico e gestionale

- Complessivamente il modello gestionale dell'associazione risulta opportuno e conveniente sia per la parte pubblica che per la parte privata: l'ente locale mantiene la proprietà del bene culturale e ne salvaguarda le finalità pubbliche; il privato sociale si presenta fin dall'inizio particolarmente qualificato e sensibile ai temi della valorizzazione e diffusione delle attività culturali, e in grado di affrontare con spirito partecipativo la gestione.

Si ritiene che tale modello corrisponda, nel coinvolgimento dell'ente locale e del privato, allo spirito di sussidiarietà previsto dal T.U.E.L.

## I VANTAGGI NELLA SCELTA DELLA FONDAZIONE

La fondazione presenta i seguenti vantaggi:

- La fondazione garantisce sicuramente l'ente locale, in quanto socio fondatore e pertanto co-proprietario del complesso di beni costituenti il patrimonio
- Ove preferibile una configurazione più semplice, nella fondazione può prevedersi la fusione delle competenze di gestione in un unico organo o attribuire al presidente parte dei compiti direttivi
- Tale modello, a differenza dell'associazione, sembrerebbe presentare maggiori garanzie di realizzazione degli obiettivi prefissati, in quanto improntato su un patrimonio messo a disposizione dai Fondatori.
- In quarto luogo, la fondazione consente buone possibilità di controllo da parte dell'Amministrazione Comunale.

L'evoluzione della fondazione ha condotto alla creazione della Fondazione di Partecipazione, allo scopo di ricercare soluzioni migliorative e più rispondenti alle esigenze di intervento efficace nei settori pubblici. Questa figura giuridica unisce le caratteristiche dell'associazione e della fondazione tradizionale.

La Fondazione di Partecipazione permette la coesistenza in un unico soggetto operativo di enti pubblici, imprese sponsor, singoli cittadini, ciascuno mantenendo la propria identità, e nel contempo tutti entrando a pieno titolo nella progettazione e attività della fondazione stessa.

## IL RISULTATO DELLA COMPARAZIONE

La ricognizione non porta all'individuazione per il Museo della Bilancia di un modello di gestione per le attività culturali migliore rispetto all'associazione, che rimane il più semplice dei soggetti di diritto privato e che al contempo consente un largo ventaglio di azioni e opportunità: ricerca di finanziamenti, procedure, attività in proprio e in collaborazione con l'Ente Locale, svolgimento dei servizi aggiuntivi e di natura commerciale.

Al momento, una modificazione del modello gestionale non pare essere confacente alle attuali esigenze del museo, l'affidamento ad una fondazione risulta ancora prematuro, pur se l'evoluzione dalla fondazione classica alla fondazione di partecipazione configura oggi un modello molto vicino alla specifica strutturazione e applicazione della forma di gestione associativa attuata da Libra 93 in convenzione con il Comune di Campogalliano per i servizi del Museo della Bilancia.

Si conferma, in conclusione, l'utilizzo dell'associazione per la miglior forma di gestione del MdB.

Si controlla e si riscontra, inoltre, che non si rendono necessarie modifiche allo Statuto dell'Associazione Libra 93.

## L'AFFIDAMENTO DIRETTO DELLA GESTIONE

Rimane da verificare la legittimità del procedimento diretto di affidamento del servizio, senza il passaggio di una procedura ad evidenza pubblica.

La questione non è di poco conto, perché la recente introduzione del codice dei beni culturali, in particolare le modifiche ad esso apportate nel 2006 in tema di gestione, non chiariscono la materia.

L'analisi parte dalla definizione delle caratteristiche del Museo della Bilancia e di Libra 93:

- il servizio culturale è pubblico, è locale e privo di rilevanza economica
- l'associazione Libra 93 è associazione culturale mista pubblico/privato senza scopo di lucro
- l'associazione Libra 93 ha ottenuto nel 2004 dalla Regione Emilia Romagna la personalità giuridica

Si considera la nuova disciplina con riguardo agli aspetti: a) della normativa comunitaria, b) della competenza legislativa concorrente fra Stato e regioni in tema di gestione dei beni culturali appartenenti alle autonomie locali, c) delle politiche di valorizzazione.

Si sceglie un'interpretazione estensiva riguardo al tema della gestione diretta contemplata nel Codice, ritenendo:

- che includere nella gestione diretta la forma consortile pubblica, da parte dell'ultimo legislatore, può ritenersi compatibile con lo spirito della norma comunitaria, in quanto forma riconducibile all'in house, consentendo per analogia al Museo della Bilancia di valutare a pro dell'affidamento diretto la composizione sociale di Libra 93, nella quale il Comune di Campogalliano è socio fondatore
- che l'affidamento diretto possa comprendere anche il caso in cui ai soggetti di diritto privato sia stato conferito in uso il bene della cui valorizzazione si tratta
- che un museo comunale riguardo alla valorizzazione sia sottoposto alla disciplina del Codice limitatamente ai soli principi fondamentali
- che le limitazioni delle modalità di conferimento delle attività di valorizzazione che non consentono più come nella prima redazione della norma l'affidamento diretto agli organismi di collaborazione pubblico/privato appaiono riferirsi ai beni culturali statali, in quanto i presupposti di utilizzo delle forme di gestione non sono da configurarsi come norme-principio, perché non riguardano caratteri specifici dei beni culturali, bensì caratteri generali, disciplinati per i servizi locali dal Testo Unico degli Enti Locali
- che debbano prevalere i principi fondamentali di cooperazione, collaborazione e integrazione desumibili dalla lettura dell'art.12 del Codice dei Beni Culturali
- che la ricchezza di esperienze adottate negli ultimi anni dagli enti locali per la gestione dei servizi culturali può costituire precedente, pur nel rispetto della legittimità, vista la fase innovativa legislativa e la mancanza a tutt'oggi di interpretazioni, applicazioni e giurisprudenza in merito.

Nella fattispecie, la conoscenza dei soggetti in campo e delle loro attività induce a considerare a favore dell'affidamento a Libra 93 la circostanza che non esiste un interesse economico diretto finalizzato da parte della Cooperativa Bilanciai, socio di Libra 93, che può attraverso il Museo della Bilancia acquisire in visibilità, utilizzo del marchio e altri vantaggi pubblicitari o intangibili provenienti dal legame della propria produzione con il bene culturale bilancia, ma non ha aspettative legate alla prestazione di servizi aggiuntivi per il museo o di altro genere economico.

Si giunge alla conclusione di poter procedere tramite l'affidamento diretto.

## LA CONVENZIONE - SPECIFICITA' DELL'OGGETTO

L'affidamento si esplica in una convenzione pluriennale tra il Comune di Campogalliano e l'Associazione Libra 93: "Convenzione tra il Comune di Campogalliano e Libra 93, Associazione Culturale: rapporti di collaborazione tra i due enti per attività culturali, di ricerca, di promozione e di marketing, affidamento a Libra '93 di attività di servizio per il Museo della Bilancia di Campogalliano: periodo 2007 – 2009", che si allega e a cui si rimanda.

La convenzione tra il Comune di Campogalliano e l'Associazione Libra 93 contiene: gli elementi costitutivi del patto quali oggetto, finalità, durata, oneri a carico delle due parti, controlli, inadempienze, recesso; gli obblighi assicurativi, previdenziali, fiscali, di tutela dei dati sensibili e ogni altro aspetto amministrativo; la concessione in uso delle sedi, del patrimonio, delle attrezzature e degli allestimenti. Specificatamente: individua le funzioni di Libra 93, distinte in funzioni di servizio, in particolare legate alle aperture e orari della sede espositiva, funzioni di

collaborazione con il Museo della Bilancia e funzioni proprie; articola di far le veci del contratto di servizio relativamente ai servizi aggiuntivi e alle funzioni di collaborazione.

Sul piano sostanziale, l'istituto culturale "Museo della Bilancia" opera su più versanti, come risulta nella redazione articolata della convenzione a cui si rimanda. Il testo illustra come le diverse funzioni vengono svolte in parte direttamente dal Comune, in parte affidate a Libra 93, in gran parte attraverso la collaborazione tra i due soggetti, infine anche direttamente e autonomamente per lo svolgimento di funzioni proprie da Libra 93, la quale è proprietaria di beni che può autonomamente valorizzare, è editrice e possiede il magazzino dei libri quale proprio patrimonio. Tutto ciò in un intrecciarsi complesso delle relazioni interne e dei compiti da suddividere, al fine di realizzare al meglio i fini e gli obiettivi fissati per il servizio culturale.

I settori di intervento sono:

- l'area espositiva, costituita dalla struttura ospitante la raccolta in mostra permanente. Si tratta della sede inaugurata nell'ottobre 1997, un edificio storico dei primi del Novecento, l'antica distilleria della Cantina Sociale, appositamente ristrutturato secondo un aggiornato progetto museologico e museografico voluto dall'Amministrazione, per favorire la sensibilizzazione culturale, per evidenziare come Campogalliano sia da oltre un secolo e tanto più oggi "Città della Bilancia" e per promuovere il turismo. Fanno parte dell'area espositiva alcuni altri luoghi, bacheche e allestimenti, permanenti o temporanei, meglio elencati in convenzione.
- L'area museale, comprendente: il patrimonio della collezione, in mostra o presso il deposito ordinato; le dotazioni multimediali e tutte le altre attrezzature volte a consentire e favorire la fruizione; tutte le attività di comunicazione e di promozione; lo sviluppo delle reti e dei sistemi fra i musei, affini per tipologia o gravanti sullo stesso territorio provinciale.
- L'area della documentazione, per la quale è stato istituito il Centro nazionale di Documentazione, in grado di raccogliere, organizzare e diffondere i materiali per allargare la conoscenza scientifica, tecnica ed etnografica sulla bilancia.

#### I NUOVI ELEMENTI INTRODOTTI NELLA CONVENZIONE

Le principali novità introdotte nella convenzione rispetto alla precedente sono:

- Si precisa la natura e posizione giuridica delle due parti, anche qualificando Libra 93 in base al riconoscimento della personalità giuridica, ottenuto nel corso dell'ultima convenzione
- Viene specificato il comodato d'uso gratuito delle sedi, patrimonio, attrezzature e allestimenti
- Si inserisce un articolo per il contratto di servizio, evidenziando gli articoli della convenzione a disciplina e concernenti i contenuti della gestione delle attività di valorizzazione, le professionalità impiegate e i tempi di attuazione, questi ultimi meglio precisati nei programmi annuali del PEG comunale
- Nello specifico del contratto di servizio, si evidenzia come le prestazioni descritte negli artt. 6 e 7 siano corrispondenti ai requisiti dei livelli minimi essenziali, costituenti quei servizi essenziali che devono essere comunque garantiti per la pubblica fruizione del bene, di cui all'art. 115, c. 5, ultimo periodo del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 come modificato dal D.Lgs. 24 marzo 2006, n. 156
- Si distingue e si precisa l'uso e l'accesso alle strutture e sedi museali in:
  - utilizzo da parte di Libra 93
  - utilizzo da parte del Comune
  - utilizzo da parte di terzi
- Si aggiunge un articolo relativo alla politica tariffaria
- Si aggiornano le dotazioni informatiche, si cita il nuovo sito e quant'altro si sia modificato negli strumenti nell'ultimo triennio
- Nelle more del regolamento del MdB, requisito fondamentale per il rispetto degli standard di funzionamento dei musei, in corso di elaborazione, si disciplina, in previsione della sua prossima approvazione, l'obbligo di osservanza anche delle norme future
- Si modifica la definizione del contributo annuale erogato dall'Amministrazione Comunale a Libra 93 per la realizzazione degli scopi della convenzione

- Vengono introdotti strumenti di analisi e di misurazione per il controllo e la verifica: parametri di misurazione, indicatori, questionari sulla soddisfazione degli utenti, verifica dell'impatto del servizio sulla comunità, valutazione del capitale intangibile
- Si inverte il soggetto a cui fa capo la responsabilità verso terzi
- Si introducono due articoli sull'obbligo di tutela della privacy e sugli obblighi previdenziali, fiscali e di sicurezza nei luoghi di lavoro.

## CRITICITA' EMERSE

Non mancano elementi di criticità, il primo dei quali risiede nella debolezza del Consiglio di Amministrazione: è stanziale un dimensionamento al basso della capacità collaborativa da parte dei consiglieri del Consiglio di Amministrazione, ai quali, rappresentanti della realtà produttiva e già impegnati su quel fronte, rimane poco tempo da dedicare ad un lavoro di promozione e di ricerca di risorse per il museo che viene chiesto loro; risulta difficoltoso prevedere un accelerato turn over degli eletti; non si è raggiunto un colloquio proficuo con le attività e produzioni dell'azienda socio fondatore di Libra 93 e di riflesso o in minor misura con le altre aziende del territorio, le cui potenzialità in termini di collegamento, percorso, stimolo, input per il museo sono ancora tutte da sfruttare.

Altro elemento di criticità o comunque di non chiarezza può essere visto nella promiscuità del lavoro degli addetti e nella mancanza per Libra 93 di un organigramma completo rispetto alle funzioni. L'aspetto delle professionalità, già considerato tra le opportunità, può rappresentare anche un punto di debolezza. L'importanza grandissima del componente organizzativo del personale, come d'altra parte in tutti i servizi alla persona, la complessità della sua gestione, la cura che la direzione e l'amministrazione pubblica affidante devono riservare alle vocazioni e al miglioramento delle attitudini mentali non devono mai venire meno, pena la possibilità dello slittamento del fattore risorse umane da elemento favorevole a punto critico. Occorre mantenere un'attenzione continua. Nel caso del Museo della Bilancia, la complessa commistione di personale dipendente comunale e personale incaricato da Libra 93 sembra che riesca a cogliere in buona parte le opportunità efficaci delle diverse situazioni lavorative, pur con qualche disagio dovuto all'eccessivo ricambio del personale di accoglienza e delle guide di Libra 93, la cui formazione ed esperienza vengono vanificate troppo frequentemente e pur con il rischio sempre latente negli enti locali di una despecializzazione del personale del museo.

Si nota, infine, che viene sottovalutata l'incombente di dover adempiere, da parte di una associazione, anche se senza scopo di lucro e di piccole dimensioni, alle competenze contabili, previdenziali e fiscali. Questo aspetto non riguarda solo la fattispecie Libra 93, ma attiene più generalmente alla scelta della gestione mista pubblico-privato. Quando la gestione rimane diretta, tali procedure sono rintracciabili nella macchina burocratica comunale complessiva, disperse nei settori altri rispetto ai servizi, perché facenti capo ad altre competenze. Il problema della diversa professionalità viene risolto da Libra 93, così come generalmente da tutti questi soggetti privati, facendo ricorso all'esterno per questi adempimenti. Ciò costituisce un aggravio di costi, generalmente non previsto nei piani finanziari di costituzione e funzionamento del soggetto di diritto privato.

In via più generale e conclusiva, può dirsi positiva la gestione in argomento solo in quanto non si pretenda di rendere autonoma l'associazione sotto il profilo economico o di cessare l'erogazione delle risorse da parte dell'ente locale. La sicurezza della fonte finanziaria pubblica evidenzia anzi la contraria indisponibilità dei soci privati a garantire, oltre alle quote sociali, i propri contributi nelle programmazioni a media scadenza, disponibili con maggiore facilità all'erogazione annuale a breve termine.

## Risultati ottenuti

L'estensione rispetto al modello Ronchey applicato ai musei statali è evidente: l'Associazione Libra 93, soggetto di diritto privato, svolge un'attività di "global service", un ventaglio molto ampio di

servizi. Libra 93 sviluppa autonomamente funzioni in proprio di ricerca, organizzazione congressi e altro legate al tema della bilancia, adempie ai servizi aggiuntivi per conto dell'Amministrazione Comunale, e, soprattutto, i due soggetti svolgono in forma integrata attività progettuale, museologica, museografica e catalografica di valorizzazione e promozione del patrimonio museale. Permangono all'Amministrazione Comunale in forma completa le funzioni di pianificazione, indirizzo e controllo.

Questo peculiare e complicato intreccio di funzioni, distribuite o integrate tra il Comune di Campogalliano (Museo della Bilancia) e l'Associazione Libra 93 ottiene anche un secondo risultato, di carattere generale, relativo al prevalere delle potenzialità o delle difficoltà nelle forme miste pubblico-privato. In una fase storica di apertura a forme innovative di gestione potrebbe innestarsi il pericolo di una "esternalizzazione selvaggia". La complessità della gestione di un servizio culturale pubblico, che si decida di gestire in forma mista pubblico-privato, deriva dalla contemporaneità di due necessità: da una parte mantenere intatta la funzione di valorizzazione del bene pubblico, dall'altra utilizzare al meglio gli strumenti privatistici: amministrativi, contabili, di controllo, organizzativi per gestire con efficacia ed efficienza il patrimonio al fine di realizzare gli interventi di valorizzazione. Ne proviene il governo di un servizio nel quale esiste un grande intreccio di modelli, prassi gestionali, soggetti e attori con cui rapportarsi, responsabilità, dove i principi e le regole di entrambi i campi, pubblico e privato, devono essere rispettati, attraverso un comportamento manageriale legittimo. Ora, nel caso analizzato, l'articolata organizzazione di sovrapposizione degli ambiti comunale e associativo e la promiscuità di intervento da parte del personale dei due soggetti, offre una grande ricchezza di opportunità e di realizzazioni e sembra garantire il soddisfacimento delle due necessità indicate.

## SVILUPPI FUTURI

Sono ancora molte le cose da fare o da sviluppare per il miglioramento del funzionamento del Museo della Bilancia: il regolamento, la carta dei servizi, una compiuta redazione e classificazione del bilancio, lo studio degli investimenti immateriali e delle risorse intangibili e altre ancora.

Sotto il profilo giuridico e per quanto riguarda la forma di gestione, il presente project work conferma oggi l'utilità e la convenienza dell'utilizzo del modello gestionale misto pubblico-privato dell'associazione.

Ciò non vuol dire che in un prossimo futuro non possa risultare migliore un'altra forma di gestione o non si debba rendere necessaria una modificazione statutaria della stessa Libra 93. Il compito dell'Amministrazione Comunale, proprietaria del bene culturale, non si deve limitare agli indirizzi e al controllo della gestione. Occorre mantenere una costante attenzione all'evoluzione del quadro legislativo, alle possibilità e alle limitazioni che dovessero sopraggiungere. La scelta dell'attuale modello gestionale non deve essere considerato definitivamente stabilizzato. E' auspicabile l'analisi periodica, anche se con una frequenza allentata, dei risultati manageriali ed economici derivanti dalla forma di gestione e dalla sua specifica applicazione.

La fondazione di partecipazione rappresenta la sintesi fra la fondazione classica e l'associazione.

La Fondazione di partecipazione consente, in particolare, di distinguere tra attività principale, senza scopo di lucro, e servizi aggiuntivi commerciali, strumentali allo scopo del soggetto. A mio parere, tale possibilità viene a tutt'oggi esercitata già dall'Associazione Libra 93, come si evince dal testo della convenzione allegata. Ciò motiva la presente opzione di conferma dell'affidamento della gestione del Museo della Bilancia a Libra 93, ma non esclude una futura evoluzione verso la fondazione di partecipazione.

Sarà cura dell'Amministrazione Comunale e del responsabile dirigenziale mantenere un'attenzione costante all'evoluzione del quadro normativo e alla elaborazione e applicazione delle attuali o future figure miste pubblico-privato. Ciò al fine di individuare eventualmente una figura giuridica maggiormente consona, rispetto all'attuale associazione, alla gestione dell'articolato insieme di elementi giuridico-amministrativo-contabili pubblici e privati, con l'intento di coordinare e convertire gli utili derivanti dalle attività commerciali al pubblico interesse.

Allegati:

n. 1 = Convenzione tra il Comune di Campogalliano e Libra 93, Associazione Culturale: rapporti di collaborazione tra i due enti per attività culturali, di ricerca, di promozione e di marketing, affidamento a libra 93 di attività di servizio per il Museo della Bilancia di Campogalliano: periodo 2007 – 2009.

n. 2 = dati estrapolati dal Piano Esecutivo di Gestione (PEG) 2007 del Comune di Campogalliano relativi alle risorse umane, strumentali e al patrimonio

n. 3 = scheda per la visita al Museo della Bilancia

## **Il marketing relazionale della rete museale del Fermano. (Irene Mancini)**

### **Contesto**

Nell'ottica di pianificazione di una strategia di marketing turistico è importante la valutazione e identificazione delle potenzialità di un territorio, in modo da arrivare a dire se si tratta di un ambito turistico, cioè se può avere possibilità turistiche, o se si riesce a misurare la turisticità, cioè l'organizzazione turistica messa in atto. Il territorio di Fermo offre molto turisticamente, è infatti una città con un ampio bagaglio storico, che si presta facilmente alla ricostruzione.

Fin dal 264 a.c. fu tra le più importanti colonie romane, edificata alle pendici del monte Sabulo come stazione di guardia ("Fermo" appunto), con lo scopo di controllare i Piceni e la loro capitale. Tra il 575 e il 580 fu annessa al regno longobardo e verso la fine del X secolo, sotto la dominazione dei franchi, divenne il centro della Marca Fermana che si estinse però nel XIII secolo, quando decise di entrare a far parte della Marca Anconetana. Nel 1919 divenne libero comune, conobbe l'avvicendamento di varie signorie fino agli inizi del XVI secolo, quando fu annesso allo Stato Pontificio. In seguito all'Unità d'Italia fu annessa alla Provincia di Ascoli Piceno.

Ma la ricchezza storica è completata dalla ricchezza culturale.

Infatti all'interno della cinta muraria medievale troviamo Piazza del Popolo, già Piazza San Martino (dal nome di una chiesa ivi esistente) che ebbe una prima configurazione sotto Alessandro Sforza in occasione della venuta di Bianca Maria Visconti, sposa del fratello Francesco. Su un tale palcoscenico si colloca il Palazzo dei Priori, che accoglie al suo interno la Pinacoteca Civica, la cui raccolta di dipinti comprende importanti opere di scuola veneta, bolognese e marchigiana e tra le opere di maggior pregio sono il polittico smembrato di Jacobello del Fiore (1370ca. -1439), l'Adorazione dei Pastori del Rubens (1608) e la Pentecoste di Giovanni Lanfranco (1582-1647). Sempre all'interno del Palazzo dei Priori troviamo la sezione Picena del Museo Archeologico dove sono conservate le testimonianze del passato più antico della Città legato alle civiltà villanoviana e picena. I numerosi reperti conservati nel museo, testimoniano l'importanza strategica del territorio fermano già in epoca protostorica (IX- VIII a.C.).

Sullo stesso palcoscenico vi è la Biblioteca Comunale, la più ricca delle Marche e tra le prime dieci in Italia. Il nucleo più antico è conservato nella Sala del Mappamondo, che prende il nome dal mappamondo del XVII secolo conservato al suo interno, e accoglie oltre diciassette volumi soprattutto del XVI secolo, donati alla città da Romolo Spezioli, medico fermano di fiducia della regina Cristina di Svezia.

Sempre restando nel cuore medievale della città, scendendo per la suggestiva via degli aceti, si possono ancora visitare le Cisterne Romane, un complesso architettonico perfettamente conservato, formato da trenta grandi sale collegate tra loro, che risale al I° secolo d.c. . Questa costruzione estremamente innovativa per la tecnica, raccoglieva l'acqua piovana e sorgiva che, depurata, serviva a rifornire la città e il suo castello navale, ubicato nell'attuale riviera.

Salendo al piazzale del Girfalco, in cui domina la Cattedrale, troviamo anche il Museo Diocesano, che raccoglie una serie di opere d'arte e oggetti liturgici provenienti in parte dalla Cattedrale stessa, e in parte dalle numerose chiese di Fermo e dell'Arcidiocesi. Tra tutti spicca la "casula" (paramento liturgico) di manifattura araba, appartenuta a Tommaso Becket.

Ritornando alla Piazza, dal Girfalco, sulla destra troviamo il settecentesco Teatro Comunale dell'Aquila, tra i più belli e grandi delle Marche.

Ma l'offerta culturale del territorio Fermano prosegue fuori dalle mura, nella Villa Vitali, dove hanno sede i Musei Scientifici. In questa villa gentilizia risalente alla prima metà del XIX secolo, si possono visitare il Museo Polare "Silvio Zavatti", unico museo italiano dedicato ai poli artici e il Museo di Scienze Naturali "Tommaso Salvadori", che conserva circa cinquecento esemplari di uccelli, la meteorite caduta nelle campagne fermane e la collezione di apparecchi fotografici "Alfredo Maticotta Cordella", che testimonia con più di cento esemplari, l'evoluzione della tecnica fotografica.



## Analisi della gestione attuale

La ricchezza di questo territorio è gestita dalla Cooperativa Sistema Museo. Attiva a Fermo da otto anni segue, nell'organizzazione del proprio lavoro, un marketing di tipo relazionale. Questo tipo di strategia prevede appunto una relazione tra l'azienda e l'utente, perciò l'azienda si pone all'ascolto dei bisogni dell'utente, arrivando ad intrattenere rapporti con questo, basati sull'interattività, la connessione e la creatività, così che le relazioni che dovrebbero stabilirsi si qualificerebbero come delle vere e proprie "learning relationship". Dunque, instaurando questo tipo di rapporto, l'azienda riesce ad offrire un prodotto "personalizzato".<sup>15</sup>

La gestione della cooperativa si focalizza soprattutto nel settore didattico, per cui questo tipo di strategia risulta più adatto. Una panoramica dell'organizzazione di questo settore è chiaramente illustrata nel foglio "Servizi Educativi", dove troviamo l'elenco dei servizi rivolti a bambini e ragazzi dai 3 ai 18 anni e ai loro insegnanti:

visite didattiche, centrate sul dialogo e il lavoro di squadra, con un punto di vista attivo sulla scoperta dei musei, pinacoteche, siti archeologici e ambientali;  
attività ludiche, dove il gioco è lo strumento principe di apprendimento;  
percorsi tematici, che perseguono l'apprendimento attraverso il collegamento tra lavoro in classe, visita al museo ed esperienza diretta con il patrimonio culturale e naturale;  
laboratori;  
percorsi territoriali;  
incontri di approfondimento;  
progetti su misura;  
visite e attività per mostre temporanee;  
formazione insegnanti.

Ogni tipo di attività si può svolgere per sette diverse aree tematiche: archeologia, storia, arte, teatro e narrazione, tradizioni artigianato e culture, storia della cultura gastronomica, scienza e natura.

Inoltre è stato rivisitato il tema della gita che non è più soltanto momento di svago e divertimento, ma anche mezzo di apprendimento più piacevole ed efficace. Si tratta infatti, di itinerari basati su diverse proposte didattiche, unite alla metodologia di lavoro adottata, basata sulla sperimentazione e sulla condivisione dell'idea di territorio visto come luogo vivo da cui attingere per imparare.

Questa organizzazione dell'ambito didattico è in atto a livello nazionale, e si traduce a Fermo nel progetto didattico "Fermo Giocando", che propone appunto attività ludico-didattiche e laboratori all'interno dei musei di Fermo, ideati come momento di apprendimento attivo, sviluppo e approfondimento dell'attività scolastica e culturale.

La tabella che segue illustra l'organizzazione del Progetto "Fermo Giocando", con le aree tematiche, il tipo di attività svolte, i destinatari e il costo.

Area Tematica	Tipologia dell'Attività	Titolo dell'Attività	Destinatari	Costo a Persona
Archeologia	Percorso Ludico Didattico	*Viaggio nel tempo: dai Villanoviani ai Romani	elementari	€ 3,50
		1 Esploriamo le cisterne romane!	elementari/medie	€ 3,50
		^Cuciniamo con gli antichi romani	elementari Il ciclo/medie	€ 3,50

<sup>15</sup> Dall'Ara Giancarlo, *Come progettare un piano di sviluppo turistico territoriale. Normativa, marketing, casi di eccellenza*, Halley editrice, 2006, pag 89.

		2 Conosciamo i Piceni		elementari/medie	€ 3,50	
	Laboratorio	3 Il piccolo archeologo		elementari/medie	€ 4,50	
		4 Le forme ceramiche dell'Antichità		materne/elementari/medie	€ 4,50	
		5 I Piceni e l'arte di lavorare i metalli		elementari/medie	€ 4,50	
Storia e Arte		Percorso Ludico Didattico	6 Il tesoro di Capitan Uncino		materne/elementari I ciclo	€ 3,50
	7 Il museo parlante: voci misteriose in pinacoteca			elementari II ciclo	€ 3,50	
	8 Divertiamoci nel Museo			elementari/medie	€ 3,50	
	31 Il domino dell'Arte			materne/elementari	€ 3,50	
	Laboratorio	Nella bottega del restauratore	10 La doratura		elementari II ciclo/medie	€ 4,50
			11 Il restauro del libro antico		medie	€ 4,50
		Il libro lo creio	12 Facciamo un libro		materne/elementari/medie	€ 4,50
			13 Dal manoscritto alla stampa		elementari II ciclo/medie	€ 4,50
			14 Giochiamo con l'alfabeto		elementari II ciclo	€ 4,50
			32 La bottega medievale		elementari/medie	€ 4,50
Teatro	Percorso Ludico Didattico	15 Il Teatro dietro le quinte		elementari/medie	€ 3,50	
	Laboratorio	Apriamo il sipario	16 Tutti in maschera!		materne/elementari I ciclo	€ 4,00
			17 Maschere teatrali		elementari/medie	€ 4,50
			18 Il teatro di Marionette e di Burattini		elementari/medie	€ 4,50
Storia ed Educazione Civica	Percorso Ludico Didattico	19 Il libro delle fantapagine		materne/elementari I ciclo	€ 3,50	
		20 Educazione al Museo		elementari/medie	€ 3,50	
		35 Assalto alla marca fermana		elementari/medie	€ 3,50	
		36 Gli stemmi misteriosi		materne/elementari	€ 3,50	
Geografia	Percorso Ludico Didattico	21 Nell'affascinante mondo della cartografia		elementari II ciclo	€ 3,50	
	Laboratori	34 Le nuove misure del mondo		elementari II ciclo /medie	€ 3,50	

LABORATORI IN LINGUA	Percorso Ludico Didattico	9 Arlecchino e Pulcinella vanno in Inghilterra!	Elementari	€ 3,50
		= Gli antichi Romani raccontano in inglese	Elementari	€ 3,50
Scienze e Antropologia	Percorso Ludico Didattico	22 Primi passi nell'astronomia	materne/elementari/medie	€ 3,50
		23 Voliamo... tra le vetrine del Museo Ornitologico	elementari/medie	€ 3,50
		24 Nel fantastico mondo delle esplorazioni	elementari/medie	€ 3,50
		25 Un eschimese per amico	elementari Il ciclo /medie	€ 3,50
		33 Gli antenata della carta	elementari/medie	€ 3,50
	Laboratorio	26 Viaggio tra i Ghiacci	materne	€ 4,00
		27 Esploriamo la Natura	materne	€ 4,00
		28 Il Collezionista Scientifico	elementari/medie	€ 4,50
	29 Siamo artisti Inuit	elementari	€ 4,50	
	30 La carta riciclata: tra gioco ed educazione ambientale	elementari/medie	€ 4,50	

## Obiettivo

Questo tipo di approccio limita in qualche modo la promozione del territorio, perché potrebbe mostrare poca attenzione a chi non usufruisce della didattica, cioè gli utenti occasionali e gli utenti residenti. Sentendosi carente da questo punto di vista, la cooperativa ha pensato che ampliando la sua rete di comunicazione, sarebbe aumentata la possibilità di coinvolgere maggiormente e in diversa maniera questo tipo di utenti. Quindi l'obiettivo del project work si concretizza nella realizzazione di un Database delle diverse categorie di pubblico, a livello regionale, che si pone come veicolo promozionale e strumento di scambio promozionale.

Categorie di interesse  
strutture ricettive  
musei e biblioteche  
IAT  
associazioni culturali  
scuole  
fondazioni bancarie  
stakeholder

## Risultati Attesi

Con il database si punta ad ottenere:

una mappatura del territorio con cui ci si pone a monte dell'idea di un piano di comunicazione, che porterà ad una conoscenza più dettagliata del territorio, che diverrà in questo modo soggetto della promozione, spostando la gestione dell'azienda verso una strategia di marketing di tipo territoriale, nell'ottica di miglioramento della promozione;  
miglioramento della rete comunicativa dell'azienda in modo tale da ampliare il suo raggio d'azione, rivolgendosi finalmente anche a quelle categorie che, magari soltanto per motivi organizzativi, erano rimaste escluse dalle azioni di comunicazione e quindi di promozione territoriale;  
aumento della competitività, che consegue all'azione conoscitiva del territorio e delle sue potenzialità turistiche.<sup>16</sup> Allo stesso tempo si renderà competitiva anche l'azienda che, per quanto

<sup>16</sup> Rizzi Paolo, Scacchieri Alessandro, *Promuovere il territorio. Guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, Camera di Commercio di Pavia, Edizioni Franco Angeli.

riguarda la gestione, potrà interagire con le nuove categorie, ma anche coordinare l'interazione tra queste;

una notevole quantità di dati, di tipologia diversa, che amplia le possibilità di utilizzo a livello di marketing turistico, come ad esempio arrivare a condurre un'analisi della tipologia di utenza. Si avrà quindi una buona base per intraprendere analisi statistiche;

valutazione autocritica sul proprio operato, osservando le attività già svolte, come sono state recepite, i limiti, cercando le modalità più adatte per proporsi alle varie categorie;

### **Criticità Emerse**

Le difficoltà emerse sono:

- quelle legate alla buona gestione dei dati raccolti, considerando il fatto che si rischia di lavorare su dati non aggiornati e frammentari;
- ma anche quelle legate al coordinamento delle diverse categorie perché si va a ragionare su di una realtà regionale, prima di arrivare a lavorare sul territorio locale.

# Studio di una forma di gestione per un Museo Civico in area termale: il caso di Abano Terme (Pd) *(Silvia Rosa)*

## Obiettivi

Il tema di questo project work è proporre una forma gestionale ottimale per il nuovo Museo Civico di Abano Terme in Villa Bassi, tenendo ovviamente conto del contesto in cui si trova, cioè una città turistica e stazione termale considerata la più importante in Italia e tra le prime in Europa.

E' importante partire dal presupposto che non esiste una forma di gestione migliore a priori, cioè valutata in modo astratto, senza calarla nel contesto del bene culturale da gestire. La forma di gestione più opportuna e più adatta da adottare è quella che risulta a seguito di un attento e approfondito studio dell'organizzazione museale di quella città, con il suo specifico contesto culturale, sociale, economico.

Chiarito questo fondamentale concetto, il presente lavoro si propone come obiettivo principale dimostrare che la gestione ottimale del Museo della città di Abano Terme è quella effettuata tramite la creazione di un'apposita Fondazione: tale formula prevede che la proprietà del Museo resti alla Città, permettendo però il coinvolgimento di altri enti pubblici e privati nella gestione e chiamati anch'essi a collaborare nelle scelte, nelle decisioni e nelle strategie di sviluppo del nuovo ente.

Un secondo obiettivo, collegato a quello principale, è conseguentemente quello di dare sostanza e concretezza di contenuti e funzionamento alla sopra ipotizzata forma gestionale di fondazione.

## La metodologia

Per la realizzazione di questo project work la metodologia adottata ha previsto quattro fasi:

1) Innanzitutto sono stati presi contatti con il responsabile del Settore Cultura di Abano Terme e con il futuro direttore del Museo, i quali si sono resi disponibili per farmi avere l'eventuale materiale di cui avessi avuto bisogno.

2) La fase successiva è consistita in vari sopralluoghi all'interno della Villa per considerare i risultati ottenuti dal recente restauro e adattamento a sede museale.

3) In seguito si sono studiate le varie possibili forme di gestione con il supporto di materiale specifico, quale il Codice dei beni Culturali e del paesaggio e il Testo Unico degli Enti locali, tenendo in considerazione e riferimento le peculiarità, le caratteristiche ed il contesto territoriale ed economico del Museo Civico della Città, grazie anche al materiale di supporto relativo messo a disposizione dalle persone contattate.

4) L'ultima fase, una volta scelta la forma di gestione considerata più idonea al Museo, ha previsto l'analisi dell' "Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei", per studiare e definire i possibili modelli organizzativi e i relativi contenuti operativi che modellano la conseguente attività gestionale affidata all'ipotizzata Fondazione.

## Contesto di riferimento

### • Villa Bassi

È un esempio di villa veneta dall'impianto cinquecentesco in parte ristrutturata nel XVIII secolo.

Appartenne alla nobile famiglia padovana dei Dondi dell'Orologio che nel 1776 fece aprire la strada (attuale via Mazzini) tra la villa e le terme. Forse a quegli anni risale la sopraelevazione di un piano della facciata e la copertura di buona parte degli affreschi del padovano Antonio Buttafoco.

Nel corso del Seicento e del Settecento la villa fu ingrandita e decorata con stucchi.

La villa fu acquistata nel 1979 dal Comune di Abano Terme per collocarvi la donazione risalente al 1972 del collezionista bergamasco Roberto Bassi Rathgeb, volendo significare la sua gratitudine per le premure che gli erano state prodigate dalla Casa di Cura che l'aveva ospitato negli ultimi mesi di vita: il complesso è stato così intitolato dall'Amministrazione Comunale al nome del donatore delle raccolte che verranno qui esposte in segno di riconoscenza.

### • La collezione Bassi-Rathgeb e il suo valore storico-artistico

Roberto Bassi come collezionista ha operato con mezzi modesti ma con gusto sicuro per quanto concerne i dipinti, mentre per quanto riguarda il resto della collezione ha prevalso uno spirito eclettico da assiduo frequentatore del mercato antiquario.

La collezione, che nella sua interezza conta oltre 450 pezzi ha il suo nucleo più significativo nei maestri bergamaschi e bresciani del Cinquecento. In essa sono ampiamente presenti tutti i diversi soggetti e generi: pittura religiosa, paesaggi, ritratti e nature morte. Le opere vanno dal 1400 ai primi del 1900. Tra i quadri più belli si possono segnalare: Ritratto di Federigo Martinengo di Moretto da Brescia, Madonna col Bambino di Giovan Battista Moroni, Sposalizio di Santa Caterina di Palma il Giovane, Autoritratto come mendicante del Pitocchetto. La notevole qualità dei dipinti è testimoniata anche dal fatto che alcuni di questi quadri sono stati esposti nell'ambito di grandi mostre a Genova, Milano e Bergamo, mentre altri sono stati studiati da autorevoli specialisti.

Al momento della morte del collezionista, la vedova, signora Isabella Bassi Rathgeb, attuò la volontà del marito donando dapprima la raccolta di quarantacinque dipinti e disegni, ed in seguito, nel 1980 furono donati altri dipinti, disegni e incisioni, oltre ad oggetti d'arte e d'antiquariato, come mobili, armi, orologi, candelabri.

Le opere d'arte così come gli arredi costituiscono il patrimonio del Museo Civico della Città di Abano Terme, formalmente istituito nel 1984.

## Situazione attuale

Da circa vent'anni, che è il tempo di entrata in possesso del Comune di questa donazione, la collezione comprensiva di quadri, suppellettili e mobili è stata quasi sempre raccolta e conservata in caveau di banche specializzate.

Il Comune di Abano Terme si è limitato a organizzare sporadiche esposizioni al pubblico della collezione, prevalentemente durante i mesi estivi, con mostre temporanee e tematiche che hanno riguardato di volta in volta i mobili, il ritratto, il paesaggio, l'arte sacra, ecc.

Da circa una decina d'anni ha poi deciso di predisporre un'esposizione permanente presso una struttura appositamente predisposta, la Pinacoteca del Montirone, aperta continuativamente ad eccezione dei mesi invernali che vedono quasi azzerate le presenze degli ospiti delle terme. Sono collocate in questa struttura provvisoria circa una quarantina di dipinti, scelti tra i più importanti della collezione, quali: i dipinti di Giovanni Cariani, Moretto da Brescia, Giovan Battista Moroni, Fra Galgario, Alessandro Magnasco, Giacomo Ceruti, Giuseppe Zais, Gian Domenico Tiepolo, Giovanni Migliara, Pietro e Alessandro Longhi, Francesco Hayez, Casere Tallone, solo

per citare gli autori più importanti. Nella stessa Pinacoteca al Montirone sono esposte incisioni di Van Ostade, miniature e disegni a testimonianza della varietà e della ricchezza della Collezione.

Da tenere in evidenza che sempre al Montirone, nell'attigua ala denominata Galleria, il Comune organizza durante l'alta stagione termale ( da aprile ad ottobre) importanti esposizioni d'arte antica moderna e contemporanea.

Da due anni la Villa Comunale, ora denominata "Bassi Rathgeb", è stata interamente sgomberata per consentire i necessari interventi di restauro e di adeguamento alle norme di sicurezza. Questi lavori si sono conclusi proprio nel corrente anno 2007 e attende le decisioni dell'amministrazione comunale per il suo utilizzo già indicato come sede museale della collezione.

Fino ad ora il Comune di Abano Terme, in attesa della messa a disposizione della Villa come sede del Museo Civico, ha gestito direttamente "in economia" questo suo importante patrimonio artistico sia per la mancanza di una struttura adeguata per garantirne la doverosa tutela e salvaguardia sia per l'assenza delle necessarie risorse finanziarie.

## **Lo sviluppo della sperimentazione**

### **• Il significato di "forma di gestione"**

La questione delle "forme di gestione" delle attività di valorizzazione dei beni culturali è divenuta argomento principale di studio e analisi da parte degli studiosi da quando, con la comparsa del Codice dei beni culturali e del paesaggio, Decreto Legislativo 22 gennaio n. 42, entrato in vigore il 1 maggio del 2004, è stata data all'attività di valorizzazione la medesima importanza di quella della tutela in seguito alla presa di coscienza che conservare il bene culturale senza valorizzarlo equivale a sminuirne il significato e impedirne il suo scopo, cioè la fruizione da parte della collettività che ne comporta la crescita culturale e sociale.

L'argomento quindi delle forme amministrative gestionali lo troviamo presente nei saggi di importanti autori quali, solo per citarne alcuni, Marco Cammelli, Sergio Foà, Carla Barbati, Girolamo Sciuolo, Giorgio Pastori. Il dibattito si è allargato anche a quotidiani e riviste non specialistiche dove diversi opinionisti hanno affrontato l'argomento. Tutti questi studi stanno quindi a sottolineare l'importanza fondamentale che tali questioni, le possibili forme di gestione realizzabili nell'ambito delle funzioni e delle attività di valorizzazione, hanno acquisito in questi ultimi anni in seguito alle nuove esigenze della società civile e alle priorità della gestione del patrimonio culturale.

Con la locuzione "forme di gestione" ci si riferisce alle " *soluzioni organizzative, procedurali ed economiche cui le amministrazioni possono ricorrere per l'esercizio delle attività di loro competenza in materia di beni culturali*".

Il Codice dei beni culturali e del paesaggio tratta le forme di gestione all'articolo 115, che, al comma 1 stabilisce: "*Le attività di valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica sono gestiti in forma diretta o indiretta*".

### **• La forma di gestione diretta**

L'articolo 115 al comma 2 prevede che la forma di gestione diretta "è svolta per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile e provviste di idoneo personale tecnico; le amministrazioni medesime possono attuare la forma di gestione diretta anche in forma consortile pubblica".

Quindi con l'accezione di "gestione diretta", o l'equivalente "gestione in economia", si intende il caso in cui lo Stato, le Regioni o gli altri enti pubblici territoriali gestiscono direttamente uno o più beni culturali mediante propri organi od uffici interni. Per gestione diretta si può quindi definire "ogni forma organizzativa avente come soggetto gestore organi ed uffici appartenenti alla Amministrazione Pubblica intesa in senso formale (la forma giuridica pubblica) e sostanziale (l'impiego di pubbliche risorse), nelle articolazioni del decentramento locale e nelle strutture centrali dello Stato".

### **• La forma di gestione indiretta**

L'articolo 115 al comma 3 stabilisce che la forma di gestione indiretta "è attuata tramite concessione a terzi delle attività di valorizzazione, anche in forma congiunta ed integrata da parte delle amministrazioni cui i beni pervengono o dei soggetti giuridici costituiti ai sensi dell'articolo 112, comma 5, qualora siano conferiti dei beni ai sensi del comma 7, mediante procedure ad evidenza pubblica, sulla base della valutazione comparativa di specifici progetti. I privati che eventualmente partecipano ai soggetti indicati all'articolo 112, comma 5, non possono essere indicati quali concessionari delle attività di valorizzazione".

La definizione e le modalità della "concessione" possono essere spiegate sinteticamente in tal modo: si tratta di un provvedimento con cui la pubblica amministrazione attribuisce ad un soggetto privato, facoltà, potestà o diritti di sua spettanza.

La concessione si presenta, quindi, come un provvedimento ampliativo della sfera giuridica del privato con cui si attribuisce al privato un vantaggio patrimoniale; attribuzione a cui il privato ha solo un interesse legittimo e non un diritto, dato che il provvedimento concessorio rientra tra i poteri discrezionali dell'amministrazione.

Con il rilascio della concessione, la pubblica amministrazione non perde però i suoi poteri di supremazia sul privato perché continua ad esercitare i controlli e la vigilanza sull'attività del privato, con poteri anche sostitutivi in caso di irregolarità o inadempimenti che pregiudichino l'interesse pubblico.

Nel caso in cui l'oggetto della concessione è un bene culturale il Codice detta una disciplina speciale. E' infatti stabilito che, previo accordo tra i titolari delle attività di valorizzazione, le concessioni possono essere disposte in modo congiunto ed integrato.

Il rapporto tra il titolare dell'attività e il concessionario è regolato con contratto di servizio, nel quale sono specificati, tra l'altro, i livelli qualitativi di erogazione del servizio e di professionalità degli addetti nonché i poteri di indirizzo e controllo spettanti al titolare dell'attività o del servizio.

La concessione perde efficacia, senza indennizzo in qualsiasi caso di cessazione della concessione del servizio o dell'attività. I beni culturali che siano stati concessi in uso restano a tutti gli effetti assoggettati al regime giuridico loro proprio.

All'interno degli istituti e dei luoghi di cultura definiti fruibili dal Codice – musei, biblioteche, archivi, aree e parchi archeologici, complessi monumentali – la Pubblica Amministrazione titolare del bene culturale può trasferire al soggetto privato prescelto:

- la gestione del servizio culturale nel suo insieme, intesa quindi come gestione di tutte le attività preposte alla valorizzazione (decisione sui tempi e sulle modalità di visione dei materiali, allestimento degli ambienti e loro ordinaria manutenzione...)
- la gestione dei servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico.

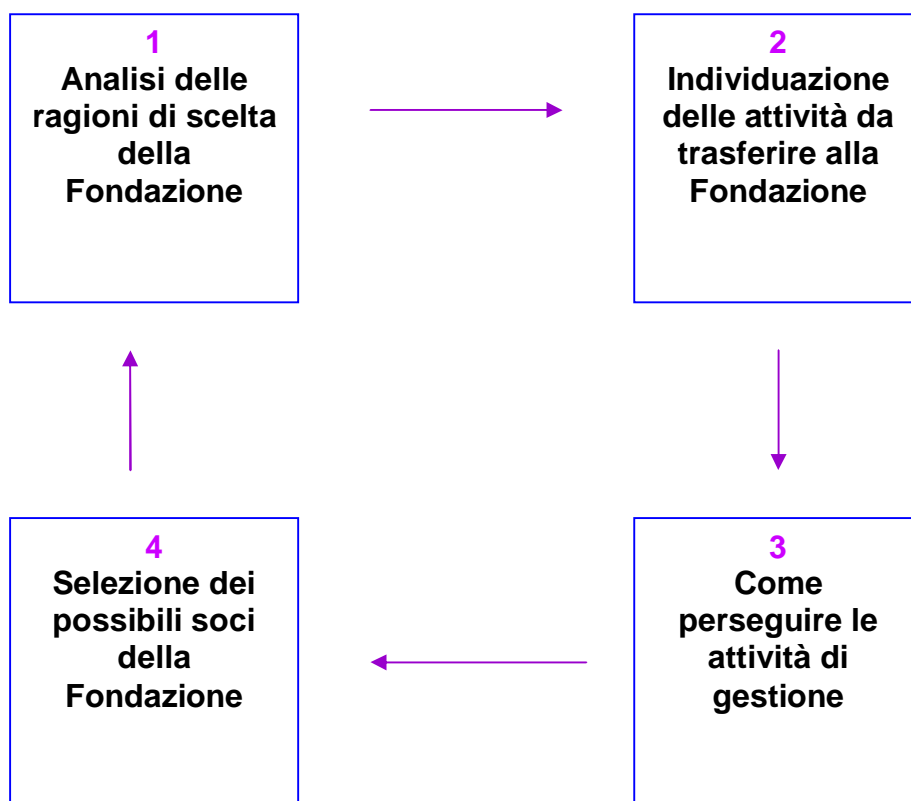
Dei soggetti concessionari l'articolo omette una elencazione al fine di lasciare la massima libertà di opzione agli enti interessati e rendere ancora più evidente che la forma va scelta in funzione dell'obbiettivo di valorizzazione perseguito.

E' opportuno al fine di questo lavoro soffermarsi comunque, seppur brevemente, su ognuna di queste forme, dandone di ciascuna una breve scheda descrittiva.



	Natura giuridica	Autonomia statutaria	Autonomia patrimoniale	Autonomia gestionale	Organi
Istituzione	E' un organismo strumentale dell'ente pubblico che lo costituisce per l'esercizio di servizi sociali. Non ha personalità giuridica.	No	No	Si	Presidente, Consiglio direttivo, Direttore
Fondazione	E' un ente privato non profit caratterizzato dalla destinazione di un patrimonio per una finalità non lucrativa. E' dotato di propria personalità giuridica.	Si	Si	Si	Presidente, Consiglio direttivo, Segretario, Revisori dei conti
Associazione	E' un ente privato non profit presentato da un "contatto di comunione di scopo" cioè un contratto in cui ciascuna delle parti mira a realizzare un interesse comune. Non è necessariamente dotato di personalità giuridica.	Si	Si	Si	Assemblea dei soci, Presidente, Consiglio direttivo, Collegio sindacale
Consorzio	E' un ente pubblico non economico. Ha propria personalità giuridica.	Si	Si	Si	Assemblea dei soci, Presidente, Consiglio direttivo, Revisore dei conti
Società o Spa	E' un ente privato profit. Ha propria personalità giuridica.	Si	Si	Si	Consiglio di amministrazione, Collegio sindacale
Azienda speciale	E' un ente pubblico economico. Ha propria personalità giuridica.	Si	Si	Si	Presidente, Consiglio di amministrazione, Direttore, Revisore dei conti

## • Fasi della sperimentazione



### 1 Analisi delle ragioni di scelta della fondazione

Al fine di comprendere la prescelta forma gestionale, è opportuno ricordare che la Città nell'affidare la gestione del Museo civico a una fondazione, conservando il proprio ruolo di pianificazione, indirizzo e controllo, non solo vede precisata la sua funzione nei rapporti con il proprio museo, ma non rinuncia per questo a mantenere e a sviluppare il proprio impegno rispetto al complesso del museo e degli istituti ed enti operanti in ambito cittadino.

E' da sottolineare che la scelta della Fondazione assicura una maggiore qualità del servizio offerto agli utenti dei beni e delle attività culturali che si rivolgono al Museo Civico, con ritorni anche in termini di efficienza ed efficacia in merito all'azione del Comune. Tale risultato potrà essere conseguito in quanto la Fondazione, ente di diritto privato, è capace di attrarre maggiormente la partecipazione ed il coinvolgimento (istituzionale o di sostegno finanziario) di soggetti privati, quali le fondazioni bancarie presenti ed attive sul territorio. La Fondazione diverrà così stabile occasione di incontro per altre iniziative culturali presenti sul territorio.

L'insieme di queste considerazioni consente di definire con sufficiente precisione la prioritaria missione, che è quella di ottimizzare l'offerta e la fruizione di attività e beni culturali sul territorio aponense, tramite la gestione del Museo Civico, dei beni culturali, degli spazi espositivi delle attività ed eventi di particolare rilevanza connessi alla sua missione, la cui gestione potrà in futuro esserle attribuita.

Schematicamente le ragioni di scelta di questa forma di gestione sono le seguenti:

- **l'innalzamento della qualità dei servizi**, che può indurre a preferire l'attribuzione di segmenti di attività a ditte private che garantiscano più elevati standard di performance;
- **la possibilità di ovviare alla carenza di alcune professionalità**, che indica il divario tra professionalità richieste e competenze offerte anche a seguito dello sviluppo di adeguate politiche di utilizzo delle risorse umane;
- **l'attenuazione delle logiche burocratiche** e l'alleggerimento della amministrazione pubblica; infatti, la gestione dei servizi da parte di fornitori esterni avviene all'interno di assetti organizzativi e gestionali più agili e flessibili e meno burocratici;
- **il superamento di alcune rigidità dovute al "blocco delle assunzioni"** attraverso il reimpiego e la riqualificazione del personale;
- **la possibilità di rispondere in tempi rapidi all'innovazione tecnologica**, in determinati ambiti ed in particolare nei servizi di supporto interno (logistica, manutenzione immobiliare e tecnologica, utenze), spesso inattuabile a livello di singole amministrazioni che operano in condizioni di risorse scarse da attribuire in via prioritaria ai servizi finali agli utenti;
- **l'opportunità di concentrare attenzione e risorse su attività ritenute strategiche**, liberando risorse umane e investimenti dalle attività meno rilevanti;
- **l'occasione di disporre di informazioni articolate ed in tempo reale** su fattori produttivi, costi, qualità e risultati;

## **2. Individuazione delle attività da trasferire alla Fondazione**

E' bene precisare che nel momento in cui la Fondazione sarà giuridicamente istituita, rimarranno di competenza esclusiva del Comune di Abano Terme le fondamentali funzioni di indirizzo, di vigilanza, di programmazione e di controllo, proprie dell'Ente pubblico proprietario dei beni culturali oggetto della collezione.

Sarà invece lo statuto costitutivo della Fondazione a individuare e precisare i contenuti gestionali e le attività da mettere in atto al fine della più efficiente valorizzazione.

E' opportuno precisare prima dell'individuazione delle attività oggetto di gestione quale sia il significato di questa parola e il Codice lo specifica al comma 1 dell'articolo 111 e al comma 1 dell'articolo 6 come la promozione di attività di valorizzazione che consistono nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione delle competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali volte alla diffusione e promozione della loro conoscenza e la creazione delle migliori condizioni per la loro utilizzazione e la fruizione pubblica.

Oggetto quindi di questa gestione sono:

- a) la conservazione dei beni mobili e immobili ricevuti a qualsiasi titolo, la loro manutenzione, lo sviluppo delle raccolte;
- b) l'organizzazione del personale ed il funzionamento dei servizi di assistenza culturale e di ospitalità, le riproduzioni e le concessioni d'uso dei beni;
- c) la fruizione pubblica dei beni, concorrendo al perseguimento delle finalità di valorizzazione.
- d) il miglioramento della conservazione fisica dei beni mobili e immobili e della loro sicurezza, integrità e valore;
- e) il miglioramento dell'accesso ai beni e la diffusione della loro conoscenza anche mediante riproduzioni, pubblicazioni ed ogni altro mezzo di comunicazione;
- f) la fruizione agevolata dei beni da parte delle categorie meno favorite;
- g) l'organizzazione di studi, ricerche ed iniziative scientifiche, anche in collaborazione con università ed istituzioni culturali e di ricerca italiane e straniere;
- h) l'organizzazione di attività didattiche e divulgative, anche in collaborazione con istituti di istruzione, istituzioni culturali e di ricerca italiane e straniere;

- i) l'organizzazione di mostre, anche in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati;
- l) l'organizzazione di eventi culturali connessi a particolari aspetti dei beni o ad operazioni di recupero, restauro o acquisizione;
- m) l'organizzazione di itinerari culturali, individuati mediante la connessione fra beni culturali e ambientali diversi, anche in collaborazione con gli enti e organi competenti per il turismo.

### 3. Come perseguire le attività di gestione affidate alla Fondazione

Strumento fondamentale per meglio individuare le attività inerenti la gestione del Museo è l'“Atto di indirizzo sui criteri tecnico–scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” approvato dal Ministero dei Beni culturali nel 2000. Sarà quindi opportuno seguirlo come traccia al fine di meglio definire le attività più pertinenti per il Museo preso qui in esame.

La Fondazione deve garantire la conservazione e la manutenzione dei beni immobili e mobili che le vengono affidati dal Comune: la collezione Bassi-Rathgeb e la villa stessa, sia come “contenitore” della raccolta che come bene culturale. Data l'ottima condizione della villa comunale da poco lodevolmente restaurata e considerato che le opere d'arte sono state finora ben custodite e tutelate, si presume che per almeno un decennio investimenti su tale attività non graveranno significativamente sulla Fondazione.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle raccolte, non è forse opportuno affrontare grandi spese per l'acquisizione su un mercato impegnativo di collezioni artisticamente simili a quelle avute in donazione, ma si può invece ipotizzare l'acquisizione, mirata e attenta, di opere significative dell'arte contemporanea, questo al fine di creare un abbinamento culturalmente significativo con la collezione d'arte antica. Si precisa al riguardo come la Città di Abano Terme da anni persegua un intervento di sostegno ad artisti contemporanei tramite l'organizzazione di mostre delle loro opere più significative.

Per quanto riguarda le altre attività di gestione, tenuta sempre presente la peculiarità di città termale, si possono così schematizzare:

- **accessibilità:** la collocazione della villa nel territorio comunale è caratterizzata dal suo essere posta a metà strada tra l'area specificamente termale e alberghiera e l'area residenziale e abitativa. Tale peculiarità deve essere tenuta presente nelle strategie d'intervento che l'ipotizzata fondazione sarà chiamata a mettere in atto al fine di garantire un più facile accesso rispetto alla situazione attuale.

Particolare attenzione dovrà inoltre essere rivolta al problema delle barriere architettoniche esterne: l'ampia scalinata non permette un facile accesso al Museo da parte di persone costrette in carrozzella o con forti difficoltà di deambulazione, fatto questo facilmente riscontrabile nella popolazione che accede alle strutture termali. Tale problema è già stato invece risolto all'interno dell'edificio in fase di restauro.

- **modalità di accesso:** per garantire al meglio la fruizione pubblica del Museo Civico è bene che l'orario di apertura non sia solo diurno ma, vista anche la natura di Città termale, sia anche serale e differenziato a seconda delle stagioni climatiche e di afflusso turistico. In particolare la struttura potrebbe essere aperta al mattino solo per la popolazione scolastica, sia del territorio comunale che provinciale, mirata ad un'attività di educazione e apprendimento al mondo dell'arte.

Invece per gli altri visitatori la struttura museale potrebbe essere aperta nel tardo pomeriggio e nella serata, che corrisponde al tempo libero sia degli ospiti termali sia dei residenti.

Per quanto riguarda il costo di accesso al museo dovrà essere ovviamente essere in convenzione gratuita con le scuole del territorio, mentre invece, oltre ad un regolare biglietto di tipo generale, sarebbe opportuno studiare degli accordi con gli alberghi del territorio (circa una settantina) per tariffe che siano incentivanti per gli ospiti della città.

- **promozione e divulgazione:** un'attività fortemente connaturale alle caratteristiche culturali ed economiche della città di Abano può essere quella di organizzare a cadenza annuale una mostra tematica che abbia i seguenti obiettivi: valorizzare alcune tipicità artistiche che caratterizzano la collezione comunale; creare forme di collaborazione e gemellaggio attraverso lo

scambio di opere d'arte con musei possibilmente collocati nei paesi di residenza degli ospiti termali.

Per quanto riguarda infine la struttura e la dotazione del personale dedicato al museo e alle sue attività si può ipotizzare al fine di garantire quanto sopra descritto la presenza di almeno otto persone con le seguenti caratteristiche professionali:

- 1 direttore
- 2 conservatori
- 2 assistenti
- 2 educatori museali
- 1 responsabile della sicurezza

Tali figure professionali è necessario che posseggano una formazione adeguata al loro ruolo nonché, in una città turistica-termale come Abano Terme, la conoscenza della lingua inglese e, data la forte presenza di ospiti stranieri provenienti da paesi del nord Europa, si ritiene indispensabile anche la conoscenza della lingua tedesca, almeno per il conservatore e gli assistenti. E' bene anche che il personale del Museo nel corso dell'anno segua dei corsi di aggiornamento e riqualificazione della propria professione.

#### 4. Selezione dei possibili soci della Fondazione

I soggetti della Fondazione possono essere enti pubblici ( Regione, Province, Comuni) ed enti privati ( associazioni culturali, fondazioni bancarie, aziende) che si impegnano a destinare un patrimonio per un determinato scopo di natura ideale, quindi per una finalità non lucrativa.

Alla luce di questo gli ipotetici soggetti della Fondazione per la gestione del Museo civico di Abano Terme potrebbero essere:

Soci della Fondazione	Quota di partecipazione annuale in euro	Percentuale di partecipazione
Comune di Abano Terme	240.000	80%
Associazione Albergatori di Abano Terme	21.000	7%
Consorzio di Promozione Turistica Terme Euganee	21.000	7%
Un istituto bancario	18.000	6%
totali	300.000	100,00%

#### I risultati auspicabili e gli sviluppi futuri

L'obiettivo che ci si deve porre a riguardo dello sviluppo del Museo Civico di Abano Terme è che, pur nascendo dalla restituzione alla comunità della restaurata Villa comunale e della donazione Roberto Bassi Rathgeb, è chiamato a oltrepassare tale scopo e divenire un organismo operativo mediante l'attivazione di tre funzioni che interagiscono tra loro:

**Museo Palcoscenico:** il Museo Civico, unitamente alla Biblioteca Civica (soprattutto nella sua funzione di centro della documentazione locale) e all'Archivio Storico Comunale, si sostanzia come fondamentale patrimonio pubblico - materiale e immateriale - della memoria che ha di sé la comunità di Abano Terme, memoria che essa produce e acquisisce qualificando il Museo come centro di scoperta, conservazione e interpretazione di tale patrimonio della memoria collettiva.

Questa disponibilità viene conseguita attraverso l'organizzazione di momenti di "esibizione" di singole immagini o di sequenze e serialità di esse (mostre permanenti o temporanee,

installazioni, raccolte d'archivio variamente consumabili, ecc.) e di immagini in movimento sia dal vivo (ad esempio performance) sia mediante appropriata riproducibilità (schermi tv, connessioni internet, proiezioni cinematografiche, ecc).

In particolare il Museo Civico offre ai residenti e agli ospiti degli alberghi termali permanenti opportunità di accesso e fruizione attiva di tale patrimonio mediante esposizioni, presentazioni multimediali, convegni, dibattiti, ricerche e simili.

**Museo Laboratorio:** è quell'aspetto del Museo che attiva le possibilità offerte all'utente di essere protagonista degli accadimenti che il Museo stesso ospita: dai corsi di pittura o scultura alla manipolazione elettronica delle immagini e dei suoni, dagli stage con maestri di fotografia alla didattica per gli studenti, dalla produzione di documenti video al restauro di opere d'arte, ecc. Questo aspetto del Museo interagisce con il precedente perché le produzioni del laboratorio vengono a loro volta "esibite" e in qualche modo messe a disposizione dei fruitori museali.

**Museo Incontro:** Il museo organizza spazi di incontro e dibattito (mostre, concerti multimediali, conferenze, piccole rappresentazioni teatrali, presentazioni di libri, spettacoli musicali, ecc), dove le persone ospitate possano conoscersi e ritrovarsi. Una particolare attenzione viene riservata a taluni segmenti del pubblico (i giovani, per esempio, o gli ospiti). La funzione dell'incontro si declina anche nell'ambito della convivialità: cibo e bevande, infatti, valorizzando in particolare le risorse agro-alimentari dell'area euganea, vengono approntate in un'area che il Museo riserva alla ristorazione.

# **Il capitale intangibile del Museo della Bilancia di Campogalliano (Maurizio Salvarani)**

## **1. Obiettivi del Project Work**

Il quadro teorico di riferimento in cui si colloca questo lavoro è relativo all'introduzione e diffusione di logiche manageriali nelle organizzazioni culturali.

Un approccio economico al settore culturale non corrisponde automaticamente ad uno scadimento qualitativo della prestazione. La finalità infatti non è quella di orientare le organizzazioni alla realizzazione di profitti, bensì creare le condizioni affinché esse perseguano i propri fini istituzionali in una condizione di sostenibilità economica.

In questo senso diventa fondamentale che ogni decisione sia fondata sulla conoscenza della situazione in cui si opera. Gli strumenti di rilevazione diventano quindi di primaria importanza per un approccio di questo tipo: la gestione dell'esistente presuppone la sua conoscenza.

Uno strumento di reporting recentemente adottato da alcune aziende private è il Bilancio degli Intangibili. Il confronto sulle risorse intangibili è di livello internazionale ed i progetti e le ricerche avviati in questa direzione sono numerosi.

Allo stato attuale non esistono modelli condivisi, ed anzi da più parti emergono dubbi circa la possibilità di individuare per questi aspetti standard rigidi, privilegiando piuttosto l'attenzione per le specificità di ogni singola organizzazione.

Nelle pagine seguenti viene proposta l'applicazione del Bilancio degli Intangibili al Museo della Bilancia di Campogalliano.

L'individuazione degli indicatori per un'analisi del capitale relazionale dell'istituzione vuole essere una proposta in direzione di una maggiore conoscenza e consapevolezza di caratteristiche e peculiarità di questa realtà culturale. La mancanza della loro esplicitazione, oltre a renderne soltanto intuitiva la gestione, rischia infatti di causarne la dispersione o quanto meno una valorizzazione solo parziale.

Queste informazioni inoltre consentono di integrare una visione limitata ai soli dati numerici relativi al numero di visitatori ed alla prestazione economico-finanziaria di questa istituzione, nella convinzione che l'analisi congiunta di elementi economici e non possa rivelarsi particolarmente utile e fruttuosa.

## **2. Contesto di riferimento**

La situazione italiana vede i beni culturali in una situazione di difficoltà per la riduzione dei fondi pubblici, che ne rappresentano la maggior fonte di finanziamento. L'avvio di nuove strategie per la valorizzazione delle organizzazioni culturali, anche attraverso una più oculata gestione finanziaria, rappresenta non solo un'esigenza ma anche un'opportunità.

L'introduzione di modalità e strumenti derivati dal mondo delle aziende private non è negativa o positiva di per sé. Se da un verso è vero che essa non porta automaticamente allo scadimento qualitativo dell'offerta culturale, alla sua banalizzazione o mercificazione, è d'altro canto innegabile che non basta l'introduzione di logiche "di mercato" per risolvere i problemi esistenti. Occorre che queste logiche vengano calate nella specificità della situazione.

Nel passato recente si è registrata una grande attenzione nei confronti delle "privatizzazioni". Questo cambiamento di gestione che si è concretizzato tra l'altro con il passaggio da una gestione finanziaria ad una di tipo economico, non si è dimostrato però sufficiente a risollevare la situazione.

Per molti settori del pubblico, ed in particolare per musei ed istituzioni culturali, i sistemi contabili si sono rivelati obsoleti e in grado di rappresentare solo parzialmente la complessità di queste realtà.

Il ricavo di un museo infatti non si limita agli introiti derivanti dagli ingressi o dalle attività commerciali complementari quali un bookshop. Gli effetti economici non sono tutti direttamente

misurabili: basti pensare alle ricadute sul turismo, sulle attività economiche e commerciali presenti nelle vicinanze, o ancora al settore dei trasporti.

Inoltre gli effetti del settore culturale non si limitano al settore economico: è innegabile il contributo delle istituzioni culturali a livello di sviluppo di conoscenza, coesione sociale, identità locale e senso di appartenenza.

Per una organizzazione culturale i fattori di successo sono legati alla qualità dell'offerta, alla capacità di stringere relazioni con i propri interlocutori, alle capacità del personale, alla qualità dell'organizzazione e solo per ultima alla prestazione finanziaria. Il valore generato dalle attività culturali è solo in minima parte di tipo monetario.

Per rappresentare coerentemente la vastità e la complessità delle prestazioni di una organizzazione culturale servono dunque strumenti che tengano conto anche di altri aspetti. Il dato finanziario non è sufficiente, occorre rappresentare anche altri elementi potenzialmente rilevanti da un punto di vista economico ma privi di fisicità e difficilmente quantificabili (gli intangibili).

Il capitale umano, la rete di contatti e rapporti attivati, la percezione del "marchio" sono esempi di voci impossibili da quantificare in termini monetari e che difficilmente si possono estrapolare dalla lettura di un bilancio di esercizio, ma che hanno innegabilmente una rilevanza economica. Si tratta di voci che, pur se spesso sfuggenti a rigide quantificazioni, rappresentano tutto ciò che può essere messo a frutto per generare valore.

Le primissime sperimentazioni in questo campo risalgono ad oltre una decina di anni addietro, ed allo stato attuale sono disponibili differenti modelli di rendicontazione sul capitale intangibile. L'applicazione dei principi sottesi da questi documenti non è necessariamente legata alla realizzazione di profitto, quindi può avvenire anche rispetto alle organizzazioni culturali.

Musei ed istituzioni culturali, se vogliono rispettare i principi di efficienza, efficacia ed economicità, devono diventare sempre più centri decisionali dinamici. A tal fine servono strumenti in grado di fornire le informazioni necessarie ad effettuare le azioni e le scelte che si mostrano necessarie di volta in volta.

Certamente la realizzazione di un documento che tenga conto di questi aspetti intangibili non risolve di per sé la complessità della situazione, anche per caratteristiche strutturali. Esso non fornisce dati direttamente comparabili ed esattamente quantificabili, non porta automaticamente ed immediatamente a registrare ricadute sull'organizzazione, e soprattutto aumenta la complessità ed il numero delle informazioni, che vanno comunque interpretate. D'altra parte considerare in modo organizzato il capitale intangibile può rappresentare un'utile opportunità per favorire l'innovazione, per aumentare l'attenzione nei confronti dei propri referenti, per uscire da una gestione solo intuitiva di importanti risorse che altrimenti rischiano di venire valutate erroneamente, per ripensare in modo ragionato la propria ragion d'essere ed i propri comportamenti.

Una delle definizioni delle risorse intangibili è quella che li descrive come qualsiasi elemento fonte di benefici futuri pur privo di corporeità fisica.

La redazione di un Bilancio degli Intangibili esplicita il legame tra risorse economico-finanziarie e implicazioni di tipo sociale seguendo un approccio olistico e mostrando come per un'organizzazione culturale la creazione di valore passi anche attraverso l'assunzione di responsabilità sociale.

Rivolgendosi questo strumento sia ai portatori di interessi che all'organizzazione stessa, esso rappresenta quindi l'evoluzione del bilancio sociale.

Le risorse intangibili possono essere interne come il capitale umano (le risorse umane: conoscenze, abilità, competenze, motivazione etc del personale) e quello organizzativo (la cultura organizzativa, le modalità gestionali e procedurali, le comunicazioni interne alla struttura), mentre il capitale relazionale (la reputazione dell'organizzazione ed i rapporti con ambiente, visitatori, sponsors, utenti etc) rientra nelle risorse esterne.

Il suo spiccato carattere comunicativo fa del Bilancio degli Intangibili un potente strumento di dialogo e trasparenza, spendibile in termini di costruzione di consenso, fiducia e credibilità.

Esso consente inoltre di ricostruire un'immagine composita e realistica delle organizzazioni culturali, favorendo una presa di coscienza interna che, segnalando punti di forza e debolezze, rende possibili monitoraggi ed interventi tempestivi e può portare a delineare strategie e pianificazioni più razionali o a realizzare ripensamenti organizzativi e gestionali.



Inoltre per sua natura un Bilancio degli Intangibili è rappresentazione delle potenzialità (positive e negative), quindi anche in assenza di termini numerici direttamente confrontabili si presta ad una lettura ed ad un utilizzo di tipo strategico, particolarmente utile in una gestione di tipo manageriale.

### **3. Riferimenti teorici e metodologia**

Il materiale teorico che è stato tenuto in considerazione per questo studio riflette alcune caratteristiche del dibattito in corso, in particolare la sua dimensione sovranazionale e l'applicazione limitata al momento alle aziende private.

Sono stati tenuti in particolare conto i lavori del gruppo di ricerca PRISM nell'ambito dell'Unione Europea, le nuove linee guida del governo danese per la redazione dell'Intellectual Capital Statement, i contributi dell'AIAF - Associazione Italiana Analisti Finanziari. Molto utile è stata infine l'analisi del Bilancio del Capitale Intangibile 2004 del Gruppo Brembo, azienda italiana all'avanguardia nello sviluppo di questo strumento di reporting.

Per quanto riguarda le organizzazioni culturali allo stato attuale non esistono esempi di analisi del capitale intangibile finalizzati alla redazione di un documento specifico.

È utile sottolineare comunque che, dal punto di vista del capitale intangibile, non ha senso distinguere tra realtà profit o meno: il fatto che un'organizzazione sia o meno orientata a realizzare profitto è del tutto irrilevante in questo senso.

La rilevanza di questi dati è indubbia pur se la loro misurazione esclusivamente in termini numerici non è molto significativa. Cogliere anche informazioni di questo genere può essere fondamentale per un'organizzazione, e per poterle comprendere in profondità occorre integrare il dato numerico con il ricorso ad una descrizione. La narrazione dunque può, rispettando criteri di correttezza e veridicità, rivelarsi un valido strumento per rilevazioni di dati con rilevanza economica.

Dal punto di vista operativo queste linee teoriche sono state applicate al caso del Museo della Bilancia di Campogalliano partendo dall'analisi della situazione concreta. Al fine di delineare il campo d'azione del Museo in oggetto sono stati presi in considerazione documenti di varia natura: bilanci, statuti, convenzioni e statistiche sui visitatori.

Per valutare il modo in cui le finalità individuate vengono perseguite e come le attività vengono realizzate è stata avviata una riflessione che ha portato all'individuazione di quelli che sono percepiti come i principali generatori di valore, i principali obiettivi del Museo della Bilancia sul fronte delle relazioni con la realtà circostante.

Da questi aspetti, per arrivare ad una loro valutazione, sono stati derivati gli indicatori specifici del capitale intangibile relativamente al capitale relazionale. Per queste voci è prevista una duplice valutazione, che integra una misurazione numerica (utile per valutazioni di tipo sintetico) ed una descrizione di tipo narrativo (per valutazioni di carattere analitico). Al fine di essere utilizzati proficuamente nei processi decisionali è estremamente utile prevedere la possibilità di confrontare questi risultati nel tempo, per consentire l'individuazione di andamenti specifici e generali.

### **4. Il Museo della Bilancia di Campogalliano**

Il Museo della Bilancia nasce a Campogalliano nel 1989 da un nucleo di strumenti raccolti in mostra permanente dal 1983. Il Museo, unico in Italia, raccoglie oltre seimila reperti (provenienti anche da donazioni di privati ed enti), che documentano la storia della pesatura dall'epoca romana ai giorni nostri: strumenti per pesare (bilance, bascule, stadere e bilance elettroniche) e un ricco patrimonio documentario (manifesti, cataloghi, libri, stampe originali e materiali fotografici). La collezione ha connotazione nazionale ed internazionale.

Dal 1991 è anche Centro di Documentazione, istituto in grado di raccogliere, organizzare e diffondere materiale documentario per ampliare i confini dell'indagine conoscitiva sulla bilancia e gli strumenti per pesare in genere.

Il Museo è di proprietà del Comune di Campogalliano e viene gestito dall'Associazione Culturale Libra 93 tramite convenzione. Attualmente al suo interno è impiegato personale dell'Ente

Locale (conservatore, responsabile dei servizi educativi, responsabile della struttura e dell'impiantistica) e personale dell'associazione culturale (direttore, educatori museali ed operatori dei servizi di custodia e accoglienza).

Esso vanta un forte legame con il territorio in cui si sviluppa, tradizionalmente legato alla produzione di strumenti per la pesatura. Il Museo della Bilancia si propone al contempo come memoria storica e centro propulsore per la conoscenza storica, tecnica e scientifica.

La storia di Campogalliano è legata da quasi 150 anni alla produzione di bilance: la prima attività produttiva locale di questi strumenti infatti risale al 1860, ed a tutt'oggi sul territorio sono presenti varie aziende del settore, con le quali il Museo ha continui e stretti rapporti di collaborazione. Questa vocazione territoriale viene esplicitata in vari modi: sia contribuendo a tematizzare parte dell'arredo urbano (installazioni didattiche e teche espositive in aree pubbliche, strumenti esposti stabilmente nel Palazzo Municipale, teche espositive in ospitalità presso hotel e ditte locali, elementi decorativi della piazza principale recentemente ristrutturata), sia attivando rapporti di collaborazione con soggetti locali (progettazioni comuni di vario genere con realtà produttive, con altri settori comunali e con le istituzioni scolastiche locali).

Le attività del Museo hanno anche altri tipi di riflessi sul locale: le scuole ed i residenti a Campogalliano godono di particolari agevolazioni: hanno infatti sempre diritto all'ingresso gratuito, mentre gli ospiti dei residenti possono usufruire del biglietto ridotto. Gli educatori museali poi sono per lo più giovani studenti del luogo.

Progetti ed attività non si rivolgono però soltanto all'ambito locale: unicità tipologica ed originalità vengono valorizzate anche a livello provinciale, regionale, nazionale ed internazionale. Per fare solo alcuni esempi il Museo della Bilancia rientra nel Sistema Museale della Provincia di Modena, attiva di volta in volta contatti e collaborazioni con Università e Centri Studi a livello nazionale, collabora e contribuisce a ricerche scientifiche con esperti anche internazionali finalizzate alla pubblicazione di volumi o alla realizzazione di esposizioni temporanee.

Negli ultimi anni emerge un cambiamento della situazione in cui il Museo è collocato: la Pubblica Amministrazione incontra sempre maggiore difficoltà nella definizione del proprio bilancio mentre la popolazione locale cresce e, soprattutto per fenomeni di tipo migratorio, sta cambiando sensibilmente la propria composizione così come accade per la tipologia delle attività produttive.

Nella convinzione che questi aspetti non siano incompatibili e dunque che razionalizzazioni e tagli delle spese non possano essere sufficienti per affrontare questa situazione, l'aspetto economico-finanziario e quello socio-culturale possono trovare un territorio comune nella valorizzazione dell'esistente. In tale ottica il Museo della Bilancia può portare il proprio contributo: può essere una parte decisiva nella creazione di valore sul territorio e nel contempo incentivare forme di partecipazione, dialogo e coesione tra i cittadini.

In tal modo potrebbe anche essere diffusa una maggiore conoscenza del Museo, con relativo aumento di conoscenza, apprezzamento e coinvolgimento da parte della cittadinanza.

Allo stato attuale quindi, tra esigenze di bilancio degli Enti Pubblici e mutamento sociale ed economico del territorio, si registra l'opportunità di trovare forme di integrazione dei contributi pubblici e l'esigenza di ridefinire e sistematizzare i numerosi rapporti sul territorio, al fine di potenziarne la gestione razionale.

Per raggiungere questo complesso e impegnativo obiettivo limitarsi a considerare i bilanci del Comune di Campogalliano e dell'Associazione Culturale Libra 93 non può bastare: essi non possono che rimandare un'immagine molto parziale della realtà museale in oggetto.

La validità di un'operazione culturale, ferma restando la necessaria sostenibilità anche economica, non può derivare da un'analisi di tipo monetario.

Nel caso specifico tutta una serie di importanti informazioni sfuggono da una lettura dei documenti contabili: non viene considerata la ricaduta (seppure limitata) sull'occupazione locale e sulla redistribuzione sul territorio di ricchezza derivante dall'impiego di risorse umane soprattutto locali; non si tiene conto dei preziosi contributi prestati dal personale volontario (per la gestione delle attività esterne o per la realizzazione di allestimenti e strutture); non lasciano traccia i fondamentali contributi di sponsors e collaboratori in forma di prestazione o materiali di consumo (trasporti, materiale cartaceo, materie prime, consulenze); non è assolutamente ricavabile il dato relativo alla

quota di ricchezza creata riconducibile alle convenzioni ed agli accordi attivati (sconti nelle gelaterie, convenzioni con aziende agrituristiche e ristoranti); sfugge il contributo portato agli altri settori comunali o ad enti esterni.

Una rappresentazione più coerente delle proprie attività è quindi un'esigenza fondamentale per il Museo della Bilancia, anche per incentivare la propria capacità di attirare sia in termini di conoscenza e consenso, sia in termini di fondi e contributi.

## **5. Sperimentazione**

Come possibile ricaduta dell'introduzione di strumenti di rilevazione specifici relativi al capitale relazionale del museo della Bilancia viene individuata la possibilità di migliorare il processo di raccolta dei fondi al fine anche del mantenimento e rafforzamento di un atteggiamento in fase di programmazione e progettazione orientato a dare la priorità alle azioni e non costretto a partire dalle risorse disponibili.

La disponibilità in forma organizzata di questi dati può d'altronde consentire una migliore gestione ed un maggiore coinvolgimento del personale grazie ad una più efficace restituzione dell'immagine dell'organizzazione così come delle realtà produttive ed istituzionali esterne, anche al fine di ottenere contributi e sponsorizzazioni.

Tra le principali caratteristiche del Museo della Bilancia si evidenziano l'ampia gamma e l'elevato numero di attività ed eventi realizzati, unitamente alla ricchissima rete di relazioni attivate. Tenendo conto dell'innata vocazione di collegamento con il territorio, che però allo stato attuale non viene monitorata in modo continuativo e con uno strumento univoco, l'attenzione del presente lavoro si concentra sulla parte di capitale intangibile identificabile come capitale relazionale. Vengono quindi tenute in considerazione le interazioni del Museo con la varietà di attori che rappresentano la realtà esterna in cui esso opera: studiosi, visitatori, scuole, cittadini, volontari, soci, istituzioni locali, organi di stampa, sponsors, collaboratori etc.

Innanzitutto sono stati individuati i principali generatori di valore del Museo della Bilancia, quindi dall'analisi delle azioni attivate o necessarie per realizzare questi principi sono stati successivamente derivati gli indicatori da tenere in considerazione.

Le principali linee guida del Museo in relazione agli aspetti del capitale relazionale, ridotte ai minimi termini, sono la persecuzione della soddisfazione degli utenti, il collegamento al territorio e la comunicazione di identità ed attività proprie.

Le azioni considerate funzionali al raggiungimento della soddisfazione dell'utenza risultano essere la capacità di tenere in considerazione le differenti tipologie di utenti ai quali si rivolge il Museo della Bilancia, cogliendo le diverse esigenze ed attivandosi per soddisfarle, in particolare prevedendo anche la possibilità di rapporti interattivi. Nella stessa direzione vanno gli sforzi rivolti a realizzare produzioni culturali di qualità, a garantire fruibilità ed accessibilità ai servizi ed a garantire l'arricchimento dell'offerta fornendo servizi accessori.

Per l'aspetto comunicativo del Museo della Bilancia risultano funzionali al raggiungimento di risultati soddisfacenti la definizione di un'immagine forte e ben definita, l'organizzazione di attività proprie e la partecipazione ad attività di altri soggetti, i rapporti con i mezzi di comunicazione e con gli utenti fidelizzati, la capacità di coinvolgimento finalizzata all'attivazione di collaborazioni ed alla raccolta di fondi e contributi.

Al fine di ottenere la valorizzazione del collegamento con il territorio circostante emergono azioni e strategie da attivare nella dimensione locale come la progettazione attività e la partecipazione ad attività ed iniziative di altri, l'attivazione di sponsorizzazioni e collaborazioni, la valorizzazione delle risorse ed i rapporti con mezzi di comunicazione.

I dati quantitativi relativi agli indicatori individuati in base alla struttura di riferimento sopra delineata si possono desumere nella maggioranza dei casi dalle rilevazioni statistiche, contabili o gestionali già attuate da parte dell'organizzazione culturale in oggetto, mentre per altre voci occorre attivare nuovi strumenti di rilevazione come interviste e questionari, oppure semplicemente prevedere la raccolta di dati finora tralasciati. Spesso questi aspetti vengono espressi in valori

assoluti, ma sono utilizzati anche punteggi relativi a scale di valore, valori percentuali e rapporti numerici.

La parte maggiormente innovativa e rilevante è però rappresentata dalla possibilità, in base a questo schema di riferimento, di lasciare spazio a valutazioni di carattere qualitativo. In questo modo i dati relativi agli indicatori assumono maggiori potenzialità potendo essere interpretati a differenti livelli.

Analizzati singolarmente, per definirne con esattezza natura e caratteristiche, consentono di cogliere tutte le informazioni sottese dall'attribuzione di un dato numerico.

Queste voci possono poi essere lette in relazione tra loro, esplicitando legami non sempre evidenti. La loro analisi inoltre è possibile anche ad un livello intermedio centrato sulle singole azioni che raggruppano diversi indicatori, ad un livello più generale relativo a ciascuna delle priorità individuate e ad una dimensione complessiva centrata sull'operato dell'organizzazione relativamente alla parte di capitale intangibile considerata.

Ulteriore ricchezza deriva infine dalla possibilità di raffrontare serie temporali della medesima voce, in modo da esplicitare andamenti che consentono di anticipare potenziali aspetti di problematicità.

Ad esempio uno degli indicatori individuati in riferimento alle azioni orientate al rapporto con il territorio è il dato relativo al pubblico scolastico locale.

Esso è immediatamente desumibile dalle abituali statistiche mensili effettuate dal Museo, sia in termini generali che scomposto nei diversi ordini scolastici. Altrettanto agevolmente questi dati possono essere rapportati alle corrispondenti voci dei visitatori che rientrano nel pubblico scolastico, esplicitando l'apporto specifico delle scuole di Campogalliano al dato complessivo. Avendo inoltre a disposizione serie temporali è possibile individuare l'andamento nel tempo di questa parte di pubblico, decisamente importante per il Museo della Bilancia.

L'innegabile importanza di queste informazioni però può essere enormemente rinforzata da una loro integrazione descrittiva. Grazie alla narrazione è possibile fissare elementi più volatili e difficilmente rilevabili con strutture rigide.

Anche per prevedere l'andamento successivo è utile considerare non solo quante classi hanno visitato il museo, bensì cogliere quale sia stato l'atteggiamento ed il coinvolgimento degli insegnanti, l'interesse dimostrato anche prima dello svolgimento della visita, la eventuale richiesta di approfondimenti, l'apprezzamento per il servizio.

Considerando il complesso delle attività proposte per il pubblico locale è possibile verificare se il numero di visite effettuate sia concorde od opposto a quello della partecipazione ad altre attività messe in campo dal Museo e destinate alle scuole, come ad esempio un concorso. Le due offerte possono rafforzarsi a vicenda o meno, ed in questo caso potrebbe essere un utile segnale per ripensare in tutto o in parte la propria offerta. Un buon rapporto con le scuole locali può inoltre portare ad incentivare la partecipazione degli alunni ad attività e progetti di carattere extrascolastico.

Nel complesso delle relazioni con il territorio il dato delle visite effettuate dalle scuole locali può inoltre dimostrarsi particolarmente utile nel momento in cui il Museo ricerca finanziamenti o collaborazioni: potenziali sponsors e collaboratori possono essere particolarmente interessati a promuovere la propria immagine nella popolazione scolastica locale (e magari nelle relative famiglie). Inoltre è possibile ragionare su ricadute ed eventuali collegamenti tra visite delle scuole locali e visitatori generici locali (magari famiglie portate al Museo dai propri figli dopo la visita scolastica), e tra questi dati ed i rapporti del Museo con i mezzi di comunicazione.

Nell'analisi complessiva del capitale relazionale del Museo si possono tracciare infine i legami tra questo aspetto specifico e la creazione e comunicazione dell'identità del Museo, le aspettative nei suoi confronti, la ricaduta in termini di comunicazione informale delle proprie attività, i livelli di soddisfazione raggiunti, il contributo delle attività espositive e di ricerca generali anche a livello locale in termini di reputazione.

## 1. SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI

*a. considerazione dei differenti utenti e diverse esigenze (anche prevedendo la possibilità di rapporti interattivi per l'utenza)  
partecipanti attività esterne*

- visitatori totali*
- visitatori generici*
- visitatori scolastici*
- visitatori generici residenti locali*
- visitatori generici ospiti residenti locali*
- visitatori scolastici residenti locali*
- visitatori scolastici con agevolazioni*
- contatti siti web*
- richieste consulenze o pareri*
- b. produzioni culturali di qualità*
  - indice soddisfazione visitatori generici*
  - indice soddisfazione visitatori scolastici*
  - indice soddisfazione richieste consulenze o pareri*
  - esposizioni temporanee realizzate*
  - iniziative e attività realizzate*
  - esposizioni collegate ad argomento bilancia / esposizioni totali*
  - iniziative e attività collegate ad argomento bilancia / esposizioni totali*
  - ricerche realizzate*
  - collaborazioni attivate con esperti*
  - pubblicazioni scientifiche effettuate*
  - nuove acquisizioni*
  - nuovi percorsi attivati*
  - nuovi allestimenti realizzati*
  - nuovi servizi attivati*
- c. fruibilità e accessibilità dei servizi offerti*
  - grado rispondenza standard qualità*
  - aperture infrasettimanali su appuntamento*
  - visitatori aperture infrasettimanali su appuntamento*
  - utilizzi servizio gratuito audioguide*
  - visitatori diversamente abili che hanno fruito delle agevolazioni (omaggio)*
- d. fornitura servizi accessori*
  - vendite bookshop*
  - fruizione gadgets / benefici vari da sponsorizzazioni*

## **2. COMUNICAZIONE DI IDENTITÀ ED ATTIVITÀ PROPRIE**

- a. definizione di un'immagine chiara e forte*
  - grado conoscenza marchio*
- b. organizzazione attività proprie*
  - visitatori*
  - scuole*
  - partecipanti ad attività esterne proprie*
- c. partecipazione ad attività di altri soggetti*
  - partecipanti ad attività di altri*
- d. rapporti con mezzi di comunicazione*
  - articoli stampa*
  - servizi tv*
  - servizi radio locali*
  - pubblicazioni guide scolastiche*
  - pubblicazioni guide turistiche*
  - segnalazioni siti web*
- e. comunicazione con utenti fidelizzati*
  - iscritti indirizzario*
  - nuovi iscritti indirizzario*
  - invii news a iscritti indirizzario*
- f. capacità coinvolgimento a fini raccolta fondi*
  - sponsorizzazioni attivate*

*collaborazioni attivate*  
*nuove sponsorizzazioni attivate*  
*nuove collaborazioni attivate*  
*tasso fedeltà sponsors*  
*tasso fedeltà collaborazioni*

### 3. COLLEGAMENTO CON IL TERRITORIO CIRCOSTANTE

- a. *progettazione attività di carattere locale*
  - visitatori locali / tot*
  - visite scuole locali / tot*
  - indice soddisfazione visitatori locali*
  - indice soddisfazione visitatori scolastici locali*
  - partecipazione attività altre scuole locali / tot*
  - partecipanti ad attività esterne locali proprie*
- b. *partecipazione ad attività ed iniziative locali*
  - partecipanti ad attività locali di altri soggetti*
- c. *attivazione di sponsorizzazioni locali*
  - sponsors locali / tot*
- d. *attivazione di collaborazioni locali*
  - collaborazioni con soggetti locali / tot*
- e. *valorizzare risorse locali*
  - occupati locali / tot*
  - volontari locali / tot*
- f. *rapporti con mezzi di comunicazione locali*
  - articoli stampa locale / tot*
  - servizi tv locali / tot*
  - servizi radio locali / tot*
  - pubblicazioni guide scolastiche locali / tot*
  - pubblicazioni guide turistiche locali / tot*
  - segnalazioni siti web locali / tot*

## 6. Possibili utilizzi e sviluppi dell'esperienza

Uno strumento come quello proposto in questo lavoro potrebbe essere utilizzato in vari ambiti e con differenti finalità. Il Bilancio degli Intangibili offre una rappresentazione complessa ed ad ampio raggio della realtà esaminata, con possibili ricadute positive, diventando uno strumento di conoscenza che integra i dati desumibili da tradizionali documenti di tipo contabile.

In definitiva l'introduzione di un documento che non si limiti a tenere in considerazione soltanto gli aspetti economici e finanziari può infatti portare ad esplicitare rapporti, conoscenze e relazioni vitali per l'organizzazione. Disporre di uno strumento che li rappresenti in modo realistico permette tra l'altro la costruzione (e la comunicazione) di un'immagine dell'istituzione maggiormente rispondente alla realtà.

L'esplicitazione del capitale intangibile dell'organizzazione potrebbe essere funzionale alla diffusione di apprezzamento dell'istituzione sul territorio. La sua rappresentazione ne presuppone la conoscenza non solo intuitiva ed allo stesso tempo ne agevola la comunicazione. La maggiore consapevolezza che ne deriva può inoltre diventare un valido strumento per aumentare la propria capacità di attrarre fondi.

Il Bilancio degli Intangibili è inoltre la base ideale per l'introduzione nell'organizzazione di pratiche manageriali di gestione maggiormente razionali.

Questo documento può fornire maggiore conoscenza e consapevolezza interne (che possono essere utilizzate nella logica di un processo di autosublimazione interno); da esso possono derivare eventuali ridefinizioni delle logiche gestionali (grazie all'esplicitazione dei punti di forza e delle debolezze); può evidenziare informazioni da utilizzare in fase di pianificazione (aiutando ad individuare obiettivi di miglioramento ed azioni necessarie in tal senso) e di programmazione

(consentendo analisi e raffronti pluriennali che, mostrando gli andamenti in atto, permettono la definizione di strategie migliorative o innovative)

L'analisi del capitale intangibile permette il miglioramento della comunicazione dell'organizzazione con il rafforzamento e la ridefinizione dell'identità e degli obiettivi istituzionali (con una più chiara esplicitazione della mission e una conseguente comunicazione maggiormente incisiva).

Il Bilancio degli Intangibili è utile infine per rafforzare o rinnovare il rapporto con tutti i portatori di interessi: consente di intervenire sul legame con il territorio rinsaldandolo ed eventualmente rinnovandolo.

Basandosi su una migliore conoscenza di tutti gli stakeholders favorisce un loro più deciso coinvolgimento attorno all'istituzione: può mostrare più chiaramente ai soci le ricadute concrete (anche se non monetizzabili) dei loro contributi, contribuisce a motivare e rendere più partecipi gli operatori, permette che i contributi dei volontari vengano maggiormente valorizzati, agevola lo sviluppo di nuove forme di attività e servizi con collaboratori e sponsors (attuali e potenziali), rinsalda il rapporto con i propri utenti e visitatori, esplicitando informazioni relative alle differenti tipologie di pubblico: pubblico generico, scolastico e di studiosi ed appassionati, locali e non, e soprattutto i non visitatori (che, anche se può sembrare paradossale, sono uno dei soggetti dei quali un Museo deve tener conto).

# Forme di fund raising per i Musei Provinciali di Gorizia (Raffaella Sgubin)

## Premessa e obiettivi

La sostenibilità dei servizi e delle politiche culturali si profila via via come sempre maggiormente legata alla capacità delle istituzioni di attingere a nuove risorse mediante il fundraising (lett. "raccolta fondi"). In particolare, per quanto concerne i musei, la diversificazione delle forme di finanziamento è essenziale al fine di poter ampliare, conservare, restaurare e valorizzare le proprie collezioni, oltre a portare avanti una attività espositiva e didattica di livello. Si tratta di una sfida cruciale, da cui dipende la sopravvivenza delle istituzioni culturali che non si accontentano di operare ad un mero livello minimo di galleggiamento, condizione a cui la dipendenza dai soli fondi pubblici parrebbe condannare.

Quale caso specifico viene analizzato quello dei Musei Provinciali di Gorizia, istituzione sorta nel 1861, quindi in epoca asburgica, che nel corso della sua storia ha cambiato pelle più volte e ora si trova ad affrontare scenari profondamente cambiati. La sua identità plurale, riflessa nella formulazione plurale del nome, costituisce, come si vedrà meglio in seguito, una peculiarità ricca di interesse ma al tempo stesso anche una causa di frammentazione nell'allocazione delle risorse. Da qui l'esigenza di ricorrere a fonti di finanziamento diverse ed ulteriori.

Scopo del project work è quello di esaminare il fundraising culturale come strumento strategico e nelle sue modalità concrete di attuazione. Partendo da un quadro di riferimento generale si passerà poi all'applicazione ad un caso specifico, cioè i Musei Provinciali di Gorizia. Questa istituzione fa già ricorso a forme di fundraising, soprattutto per finanziare interventi di restauro e le grandi mostre annuali, ma anche singoli progetti. Si analizzeranno alcuni episodi maggiormente significativi tra le realizzazioni degli ultimi anni; si passerà dunque ad una proposta progettuale finalizzata a sviluppare e diversificare l'attività di fundraising, da svolgere in modo più consapevole e non episodico, tenendo conto delle peculiarità dell'istituzione museale goriziana e dei suoi possibili interlocutori.

## Contesto di riferimento e situazione attuale

In Italia si è assistito negli ultimi due decenni a un notevole interesse nei confronti del fundraising e alle tematiche ad esso correlate, sebbene con grande ritardo rispetto alle esperienze maturate nel mondo anglosassone. Sempre più numerose sono le istituzioni culturali, quali musei, biblioteche, teatri, che si stanno dotando di strategie e strumenti di reperimento di risorse finanziarie alternative e ulteriori rispetto ai finanziamenti pubblici, sempre meno disponibili<sup>17</sup>. La scelta di orientarsi su alcune fonti di finanziamento piuttosto che su altre dipende da fattori interni (tipologia di organizzazione e di attività svolta) ed esterni (legislazione, politiche pubbliche, cultura filantropica e della sponsorizzazione sociale)<sup>18</sup>. Un piano di fundraising deve quindi contemplare una miscela di fonti di finanziamento, quali donazioni, finanziamenti pubblici, sponsorizzazioni da soggetti privati, contributi da fondazioni bancarie, tariffe di biglietti e proventi da vendita di gadget, pratiche di membership.

Il tema del fundraising, tuttavia, spesso non è posto in termini corretti: non è soltanto un'attività strumentale alla raccolta di risorse finanziarie: significa anche richiesta di attenzione, coinvolgimento, condivisione, attivazione di forme di scambio sociale articolate e creative.

---

<sup>17</sup>M. Martinoni, *Il caso italiano: mercati, attori e prospettive del fundraising per la cultura in Italia*, in P.L. Sacco, *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, 2007, p. 159.

<sup>18</sup>M. Crescenzi, *Manager & management no profit. La sfida etica*, ASVI Edizioni, 2002, p. 216.



Molto interessanti in questo senso sono i programmi di membership per gli amici dell'istituzione, che permettono a quest'ultima di raccogliere quote importanti per il proprio sostentamento e lo svolgimento di attività.

Uno dei fenomeni più innovativi nel panorama dei finanziamenti alla cultura è rappresentato dalle fondazioni bancarie, definite dalla normativa "persone giuridiche private senza fini di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale" (D. lgs. 153/99), aventi come scopo statutario il perseguimento dell'utilità sociale.

Fondamentale è naturalmente il modo dell'impresa, dove emergono varie modalità, che Marianna Martinoni così individua<sup>19</sup>:

-sponsorizzazione: forma di interazione occasionale nell'ambito di uno specifico progetto, laddove il contributo dell'impresa è limitato all'erogazione di un contributo, in cambio di una serie di benefit legati ad un ritorno d'immagine derivante dall'associazione del marchio aziendale con l'iniziativa sponsorizzata;

-sponsorizzazione tecnica, laddove l'azienda offre un sostegno di tipo tecnico attraverso l'offerta di beni o servizi aziendali;

-partnership, modalità di interazione con maggiore coinvolgimento dell'azienda, condivisione di obiettivi e programmi;

-corporate membership, che consiste nell'affiliazione stabile dell'impresa all'organizzazione culturale;

-coinvolgimento di rappresentanti dell'impresa negli organismi gestionali dell'istituzione culturale.

## Metodologia

Per questo progetto si è partiti da un'analisi dell'istituzione sia sotto il profilo del suo sviluppo storico che sotto il profilo della sua configurazione attuale. E' stata inserita qualche breve nota storica per spiegare la specificità del contesto goriziano tra Otto e Novecento, a cavallo tra diverse nazionalità, aspirazioni e culture. Data la complessa articolazione delle collezioni, spesso molto disomogenee tra loro, è essenziale comprenderne la genesi e la filosofia che ha presieduto al loro stratificarsi, elementi propedeutici alla comprensione delle scelte attuali, in termini sia di collezioni permanenti che di esposizioni temporanee, che alle prime sono tematicamente collegate. Anzi, dall'identità molteplice del museo deriva una particolare vocazione a cimentarsi con mostre di taglio trasversale, che attingono di preferenza ai settori delle arti figurative e delle arti applicate. Si passa dunque ad analizzare l'operatività dei Musei Provinciali proprio nel campo delle grandi mostre, di cui vengono presentati quattro casi di studio relativi agli anni che vanno dal 2003 al 2006. I fondi per questo tipo di eventi provengono di norma dalla Provincia di Gorizia, ente proprietario del museo in oggetto, dalla Regione Friuli Venezia Giulia, dalla Camera di Commercio, da fondazioni bancarie e banche. La voce più rilevante è quella legata alla Regione: per questo motivo viene dedicato un particolare approfondimento al contesto legislativo regionale. Non si affronta invece in questa sede il tema dei fondi europei, cui pure i Musei Provinciali di Gorizia hanno attinto per altre iniziative, come nel caso di un progetto Interreg 3A Italia-Slovenia per la creazione di una rete museale transfrontaliera, di cui l'istituzione goriziana è stata ideatrice e capofila. Il progetto si è concluso nella primavera 2007. Nell'ambito di un progetto Cultura 2000 è stata invece realizzata nel 2006 una ricerca sui merletti di Gorizia e di Idria.

Esaminate in dettaglio le tipologie di raccolta fondi messe in campo per ogni singolo evento, si passa ad esaminare i punti di forza, ma anche e soprattutto gli elementi di criticità emersi. Il passo successivo consiste in una proposta progettuale destinata a finanziare interventi di restauro e riallestimento del Museo della Moda e delle Arti Applicate, dunque una collezione permanente per la quale approfondire un grande impegno nell'attività di fundraising può essere ancora più lungimirante.

---

<sup>19</sup>M. Martinoni, *Il caso italiano...*, p. 180.

## **Sviluppo della sperimentazione: contenuti e fasi**

### **FASE 1: storia dei Musei Provinciali di Gorizia e configurazione attuale**

Musei Provinciali, ovvero un singolare plurale si potrebbe dire giocando sul termine "singolare" nell'indicare l'unicità di un'istituzione museale che racchiude al suo interno sezioni diverse, ognuna con una sua anima, ma anche con una storia che ora anticipa, ora si intreccia a quella delle altre. In origine non si parla di Musei, ma di un solo Museo Provinciale, istituito nel corso della sessione del 17 aprile 1861 della Dieta Provinciale delle Contee principesche di Gorizia e Gradisca. Gorizia appartiene all'Impero asburgico dal lontano 1500, anno di morte dell'ultimo esponente della dinastia comitale goriziana e di passaggio della Contea alla Casa d'Austria, e vi farà parte fino alla prima guerra mondiale; nella seconda metà dell'Ottocento cerca di promuoversi quale stazione climatica e località turistica all'insegna dello slogan di "Nizza austriaca".

In tempi di positivismo imperante il neoistituito museo intende documentare le qualità peculiari e straordinarie della provincia dal punto di vista storico e naturalistico, secondo lo schema proprio del Landesmuseum austriaco. Nel 1871 viene suddiviso in due sezioni, quella storica e quella storico-naturale, che si vanno progressivamente arricchendo e specializzando. Alla fine dell'Ottocento la sezione storico-antiquaria si presenta composta da tre principali collezioni: la Biblioteca di storia patria, l'Archivio anteriore al 1500, le raccolte archeologiche e numismatiche. La presenza di opere pittoriche è sporadica e non preordinata da alcun disegno, ma un incentivo ad allargare le raccolte viene da una grande mostra d'arte tenutasi nel 1887, autentica rassegna delle testimonianze storico-artistiche conservatesi attraverso i secoli in città e in provincia: da molte raccolte private i pezzi esposti passano direttamente nel patrimonio del Museo Provinciale.

L'anno 1900 riserva novità di spicco. Ricorre innanzitutto il IV centenario del passaggio della Contea di Gorizia alla Casa d'Austria, ricorrenza che viene debitamente solennizzata con la visita dell'imperatore Francesco Giuseppe, il 30 settembre 1900, che offre l'occasione per inaugurare solennemente il museo, trasferito in una sede prestigiosa: il settecentesco Palazzo Attems-Petzenstein.

Nel 1908 nasce un altro museo, il Civico, in seguito ad una mostra organizzata dalla Lega Nazionale, al termine della quale era rimasto un senso di orgoglio collettivo per il pregio artistico delle opere esposte e la volontà di mantenere unito e permanente il patrimonio raccolto per la manifestazione. Viene costituito un Comitato promotore con il compito di raccogliere oggetti d'arte antichi e moderni, ed in particolare quadri, sculture, incisioni, maioliche, porcellane, vetri, armi, smalti, arazzi, pizzi, monete, pergamene, etc. Il comitato rivolge pertanto un appello ai concittadini affinché collaborino a dar lustro alla città e a "educare il popolo al senso dell'arte dando vita ad un Museo storico artistico cittadino". La nuova istituzione viene inaugurata nel 1912.

Ci si può legittimamente interrogare sulle necessità che hanno indotto a creare un'istituzione parallela a quella provinciale, finalmente ben avviata e dotata di una sede prestigiosa, atta a dar lustro alla città e al suo territorio. Il problema, in effetti, pare essere proprio questo: il Museo Provinciale e le sue collezioni avevano scelto di rispecchiare la composizione etnica della Contea nel suo complesso, risultante dalla compresenza di tre gruppi principali, quello italiano, quello sloveno e quello tedesco. Viceversa, è evidente che la nuova istituzione diviene immediatamente il punto di riferimento culturale per la Gorizia di sentimenti italiani, una deriva nazionalista non certo sorprendente alla vigilia della Grande Guerra, che investirà a breve, e con una violenza inaudita, quella che sarà chiamata la "città martire".

Durante il conflitto si cominciano a raccogliere reperti bellici, in vista di musealizzare la guerra stessa. Tale atteggiamento si inserisce a buon diritto in un fenomeno europeo: si verifica cioè il paradosso per cui quella stessa guerra che aveva distrutto la città e il

territorio circostante si trasforma quasi subito nella sorgente inesauribile di reperti destinati ad arricchire collezioni pubbliche e private. Alla fine del conflitto la città risulta devastata e le pubbliche raccolte -almeno in parte- disperse, motivo per cui i musei vengono fusi insieme: non solo il Civico e il Provinciale, ma anche il Diocesano. Si noti invece che dispersioni e danneggiamenti hanno interessato la sezione naturalistica in misura tale da non consentirne la ricostituzione. Date queste premesse diviene indispensabile ripensare il percorso espositivo: l'8 giugno 1924 vede la luce la nuova istituzione, sintomaticamente intitolata Museo della Redenzione, che presenta nelle sue ventiquattro sale una commistione di elementi derivanti dai tre musei, fusi in un percorso espositivo singolare che può essere letto come l'intreccio tra la musealizzazione della storia goriziana interpretata dal punto di vista dell'italianità di Gorizia e la documentazione del prezzo di sangue pagato per assicurare il capoluogo isontino all'Italia.

Il 1935 è un anno di svolta. L'avvio si deve ad un fatto tragico verificatosi l'anno precedente: la morte repentina di uno dei giovani artisti di punta della cultura goriziana tra le due guerre, Sofronio Pocarini, poeta, scrittore e pittore futurista. Gli amici, desiderosi di mantenerne vivo il ricordo, pensano di favorire la costituzione di una sezione dedicata a lui e all'arte contemporanea all'interno del Museo della Redenzione, rivolgendo un appello a tutti gli artisti della Venezia Giulia affinché donino una loro opera: grazie al successo dell'iniziativa si forma il nucleo originale della pinacoteca novecentesca dei Musei Provinciali.

Il 1938, anno del Ventennale della Vittoria, costituisce un ulteriore punto di svolta nel percorso del museo verso una progressiva specializzazione delle sue collezioni. Il "vecchio" Museo della Redenzione viene separato da quello nuovo di Storia e Arte, per il quale si predispone una sede diversa nella Casa Formentini di Borgo Castello, e trasformato in museo permanente della Grande Guerra con il nome di Museo della Guerra e della Redenzione.

Il secondo conflitto mondiale arreca perdite e danni alle collezioni museali: nel dopoguerra si procede ad interventi di riordino secondo criteri aggiornati e restauro. Il Museo storico della guerra 1915-1918 viene limitato ad un piano di Palazzo Attems per riservare il piano nobile alla Pinacoteca. Prende avvio una densa attività di mostre d'arte e incontri culturali. Agli inizi degli anni Ottanta iniziano ad avvertirsi due fondamentali problemi: la carenza di spazi a Palazzo Attems-Petzenstein e la conseguente necessità di risistemare altrove, e con nuovi criteri museografici, reperti e cimeli della Grande Guerra: per questi motivi l'Amministrazione Provinciale acquista tre edifici di Borgo Castello contigui al Museo di Storia e Arte: Casa Dornberg, Casa Tasso e la chiesetta posta tra le due. Alcuni eventi imprevisti e di forte impatto drammatico si incaricano di forzare situazioni e progettualità: nel corso degli anni Ottanta, infatti, Palazzo Attems-Petzenstein viene danneggiato da due gravi alluvioni provocate dalla tracimazione del torrente Corno. Si rende indifferibile accelerare il già previsto trasferimento del museo della guerra nelle case Dornberg e Tasso.

Gli anni Settanta e Ottanta si contraddistinguono per un notevole arricchimento delle collezioni museali, che interessa trasversalmente tutti i settori. Per quanto riguarda la Pinacoteca, gli acquisti si susseguono in modo uniforme e imprimono un impulso straordinario alla sezione novecentesca. Non si trascurano però neppure le arti applicate: emblematico è l'acquisto, nel 1985, di un nucleo cospicuo di gioielli appartenenti alla chiesa goriziana di Sant'Ignazio, 241 pezzi tra orecchini, collane, medaglioni, spille e argenti votivi che abbracciano un arco temporale compreso tra il Settecento e gli inizi del Novecento. Nel 1992 è invece la volta della collezione di abiti e accessori mitteleuropei raccolta dall'antiquaria triestina Marialieta Verchi. L'Amministrazione Provinciale ne acquista il nucleo principale, quello compreso tra il Settecento e la prima guerra mondiale. Questi due acquisti porteranno, nel 1999, all'apertura del Museo della Moda e delle Arti Applicate.

Una intensa attività di studio, unitamente all'acquisizione in deposito dell'archivio di Armando Diaz, prelude e si affianca a un grande evento, davvero molto atteso dalla città: il nuovo allestimento del Museo della Grande Guerra, "sfrattato" da Palazzo Attems-Petzenstein dalle alluvioni

degli anni Ottanta, negli ambienti suggestivi delle restaurate Case Dornberg e Tasso. Il nuovo museo, inaugurato il 16 giugno 1990, sceglie di porre l'attenzione su un tema forte, l'esperienza della vita in trincea, ovvero più su quanto ha unito rispetto a quanto ha diviso i due opposti schieramenti in armi. Nel 2002 riapre i battenti Palazzo Attems-Petzenstein, dopo oltre 15 anni di chiusura.

I Musei Provinciali di Gorizia si articolano su tre sedi principali, ubicate in tre punti diversi della città. Palazzo Alvarez ospita l'Archivio Storico Provinciale e la Biblioteca Provinciale. Palazzo Attems-Petzenstein, il cui restauro attende di essere ultimato, è attualmente fruibile all'80% dello spazio espositivo. In attesa di ritornare ad essere sede permanente della Pinacoteca, ospita mostre temporanee. Le collezioni permanenti si concentrano nella sede di Borgo Castello, frutto della fusione di più edifici, e si articolano come segue: Museo della Grande Guerra, Museo della Moda e delle Arti Applicate, Pinacoteca, Collezioni Archeologiche e Raccolte Etnografiche. I maggiori fulcri di interesse per il pubblico sono rappresentati dal Museo della Grande Guerra, secondo in Italia dopo quello di Rovereto, e dal Museo della Moda e delle Arti Applicate, alquanto raro sul territorio nazionale. Sono queste due le sezioni con maggiori prospettive di sviluppo. La prima di esse beneficia della crescente attenzione dedicata da parte della Regione Friuli Venezia Giulia al tema della Grande Guerra, con finanziamenti dedicati a interventi di recupero e valorizzazione del patrimonio storico, culturale e ambientale attinente ai fatti della prima guerra mondiale (l.r. 21/07/2000 n. 014) e con la promozione di itinerari turistici tematici, attualmente in fase di progettazione. Va inoltre evidenziato come l'impostazione chiara dell'esposizione e la presenza di un preparato servizio didattico che estende le visite anche alle trincee presenti sul territorio, rendano il Museo della Grande Guerra di Gorizia meta di un intenso turismo scolastico. E' ora in atto la stesura dell'apparato didascalico in quattro lingue e la traduzione della guida al museo in inglese e tedesco. Dal 2001 il museo è dotato di depliantistica quadrilingue.

Di tutt'altra natura è il Museo della Moda e delle Arti Applicate, di nascita recentissima (1999), ma frutto di una sensibilità verso le arti decorative in generale e verso il settore tessile in particolare che nell'istituzione museale goriziana ha cominciato a maturare agli inizi del Novecento. Questa sezione beneficia della sua assoluta rarità, tanto è vero che nel Triveneto le uniche istituzioni in qualche modo simili sono il Museo di Palazzo Mocenigo a Venezia (dedicato però esclusivamente alla moda settecentesca) e il Museo della Donna di Merano. A livello nazionale l'istituzione di punta è invece la Galleria del Costume di Firenze; pochissime altre si contano nel resto d'Italia. In Slovenia vi è un unico museo dedicato alla moda, nella città di Maribor.

Il Museo della Moda e delle Arti Applicate di Gorizia ha due forti legami con la storia del territorio: tra gli argomenti trattati spiccano infatti la produzione e la tessitura della seta, attività di grande rilievo economico nella Contea nel Settecento, e la produzione di merletto a fuselli, introdotta in città dalle Madri Orsoline nel 1672. Purtroppo tali lavorazioni si sono nel tempo completamente "estinte" a livello di attività produttive. L'arte del merletto viene portata avanti dalla Scuola Merletti, articolazione della Regione Friuli Venezia Giulia con sede centrale proprio a Gorizia. Musei Provinciali e Scuola Merletti hanno in programma la stipula di un protocollo d'intesa per la realizzazione di corsi dedicati all'approfondimento di tecniche artigianali e per la messa a punto di gadget museali in merletto. Altri fattori di inserimento fecondo del museo nel territorio sono dati dalla presenza in città di ben due corsi di moda, tenuti rispettivamente nell'ambito di un Istituto d'Arte e di un Istituto professionale, e l'organizzazione da parte dell'Ente Fiera di un prestigioso concorso internazionale per giovani stilisti, il Mittelmoda.

Il museo, aperto nel 1999, necessita ora di un ripensamento dell'apparato espositivo. E' tuttavia dotato di una guida esaustiva e di depliantistica quadrilingue. L'attività del Museo della Moda e delle Arti Applicate si è dispiegata anche nell'organizzazione di mostre grandi e piccole. Tra le grandi ricorderemo Roberto Capucci. Arte e creatività oltre i confini della moda (2004) e Caleidoscopio Missoni (2006). Ritoveremo entrambe come casi di studio di fundraising applicato al finanziamento dell'attività espositiva dei Musei Provinciali di Gorizia. Per completezza di informazione va peraltro ricordato, sempre in tema di fundraising, come i due acquisti fondanti del Museo della Moda (collezione dei

gioielli della chiesa di Sant'Ignazio e collezione Marialieta Verchi) siano stati finanziati dalla Camera di Commercio di Gorizia e come una parte importante dell'allestimento del museo sia stato finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia (Ca.Ri.Go).

## **FASE 2: contesto di riferimento regionale**

Nel periodo prescelto l'attività di fundraising operata dai Musei Provinciali di Gorizia si è dispiegata su diversi progetti e ha attinto a più fonti. Esamineremo innanzitutto il settore dei fondi pubblici, ambito in cui va evidenziato il contesto di riferimento sui generis: il Friuli Venezia Giulia, Regione a Statuto speciale. La Regione esercita, in materia di musei, le funzioni ad essa attribuite dalla Costituzione della Repubblica, dallo Statuto regionale e dal decreto del Presidente della Repubblica 25 novembre 1975, n. 902. Vi sono fondamentalmente due leggi regionali a cui i musei possono attingere per il proprio finanziamento, e precisamente la l.r. 18/11/1976, n. 060 e la l.r. 08/09/1981, n. 068. La prima ha come oggetto "Interventi per lo sviluppo dei servizi e degli istituti bibliotecari e museali e per la tutela degli immobili di valore artistico, storico od ambientale, degli archivi storici e dei beni mobili culturali del Friuli Venezia Giulia" e recita all'art. 14 "La Regione promuove e coordina l'attività dei musei d'interesse locale e regionale del Friuli Venezia Giulia e adotta a tal fine le opportune iniziative con la salvaguardia delle caratteristiche etniche, storiche e culturali di tutti i cittadini. La Regione favorisce, in particolare, d'intesa con gli enti locali, lo sviluppo nel proprio territorio dei musei pubblici per garantire la conservazione, la conoscenza e il godimento del patrimonio artistico, storico, scientifico e ambientale del Friuli Venezia Giulia". La legge fissa inoltre caratteristiche, parametri e classificazione dei musei pubblici. I Musei Provinciali di Gorizia, in ragione della complessa articolazione delle proprie collezioni, sono stati classificati "museo multiplo".

All'art. 22 si dichiara che "E' autorizzata la concessione di sovvenzioni a favore di enti locali e consorzi di enti locali per l'istituzione, il funzionamento e lo sviluppo dei musei pubblici, comunali e provinciali". La concessione delle sovvenzioni è subordinata allo stanziamento, nel bilancio annuale dell'ente locale interessato, di una congrua somma per le medesime finalità. La misura della sovvenzione regionale è determinata tenendo conto dello stanziamento disposto a favore del museo da parte dell'ente locale proprietario, della classificazione del museo, della funzione svolta dal museo in rapporto alla consistenza e alla qualità del suo patrimonio e dei suoi servizi come centro di cultura e formazione a disposizione della comunità.

Le sovvenzioni previste dall'art. 22 sono destinate ad un ampio spettro di utilizzi:

- conservazione, restauro e incremento delle collezioni e delle raccolte;
- catalogazione e ordinamento del materiale;
- organizzazione e allestimento di mostre scientifiche e divulgative;
- attuazione di iniziative culturali e didattiche;
- pubblicazione di cataloghi e monografie sul patrimonio e l'attività del museo;
- acquisto di attrezzature, macchine e arredi, nonché di apparecchiature per la custodia e la sicurezza delle collezioni;
- acquisizione, tutela e valorizzazione di testimonianze e documenti di interesse locale.

La l.r. 08/09/1981 n. 068 ha invece come oggetto "Interventi regionali per lo sviluppo e la diffusione delle attività culturali". Tra le attività che l'Amministrazione regionale promuove direttamente e sostiene mediante l'erogazione di contributi e finanziamenti vi sono le "attività espositive di particolare rilevanza e significato a livello regionale". All'attuazione delle iniziative individuate nel programma annuale si provvede a cura della Direzione regionale dell'istruzione e della cultura mediante stipula di apposite convenzioni con gli Enti locali ovvero con gli organismi culturali e scientifici con cui l'Amministrazione intende collaborare per l'organizzazione e la gestione degli eventi.

I Musei Provinciali di Gorizia attingono annualmente ai fondi previsti dalla l.r. 18/11/1976 n. 060 per il proprio funzionamento e per interventi di conservazione e restauro; attingono invece alla l.r. 08/09/1981 n. 068 per realizzare le "grandi mostre" annuali.

Proprio a queste iniziative si riferiranno i quattro casi di studio che andremo ad analizzare nel dettaglio.

Tuttavia questa disamina delle fonti di finanziamento legate alle leggi regionali del Friuli Venezia Giulia non può ritenersi conclusa senza ricordare la l.r. 21/07/2000 n. 014, che ha grande rilievo per il Museo della Grande Guerra, in quanto contiene le "Norme per il recupero e la valorizzazione del patrimonio storico-culturale e dei siti legati alla prima guerra mondiale". L'Amministrazione regionale concede contributi per progetti concernenti, tra l'altro "la ricerca, acquisizione, catalogazione, conservazione di reperti, oggetti, documenti, pubblicazioni, diari e archivi relativi al primo conflitto mondiale, al loro restauro e valorizzazione attraverso attività editoriali, espositive, mostre, seminari, convegni, conferenze e altri strumenti didattico-divulgativi, anche in collaborazione con istituti scientifici e museali di altri Paesi coinvolti nel primo conflitto mondiale, nella misura massima del 50 per cento della spesa ammissibile, agli Enti locali e ad altre istituzioni ed enti pubblici". Con tali strumenti i Musei Provinciali di Gorizia realizzano l'attività didattica del Museo della Grande Guerra, provvedono alla sua didascalizzazione e ad interventi migliorativi del suo allestimento.

### **FASE 3: le "grandi mostre" dal 2003 al 2006**

Di seguito verranno esaminati quattro grandi eventi espositivi realizzati a Palazzo Attems-Petzenstein, che hanno richiesto un ingente impegno finanziario rispetto al bilancio annuale dei Musei e quindi hanno comportato la necessità di:

-incrementare le risorse disponibili

-ridurre alcune spese vive mediante il ricorso a sponsorizzazioni tecniche.

Quale elemento ricorrente di criticità va segnalato il fatto che la sede di Palazzo Attems-Petzenstein, riaperta nel 2002, non è dotata di personale di custodia dipendente e che, per scelta dell'Amministrazione provinciale, fino a tutto il 2006 il personale assunto con contratti di collaborazione coordinata e continuativa viene speso sui capitoli delle mostre, facendone lievitare enormemente i costi (nei prospetti allegati cfr. la voce "Gestione reception, visite guidate").

Il 2003 è l'anno della grande mostra dedicata ad Anton Zoran Music, pittore di delicato lirismo e profondo impegno civile, nativo goriziano e consolidata fama internazionale. Da anni sia il Comune che la Provincia di Gorizia tentano, separatamente e in reciproca concorrenza, di dedicare una mostra all'artista ultranonenario, ma l'entità dei costi che si profila fa desistere entrambi gli Enti, finché non trovano un accordo e stipulano un Protocollo d'intesa che prevede una realizzazione congiunta con suddivisione, ancorché non paritaria, delle spese. La Regione viene sensibilizzata circa l'importanza dell'evento e, mediante la l.r. 08/09/1981, contribuisce in misura pari a 150.000 Euro, convogliando su un'unica iniziativa i contributi destinati a Provincia e Comune. La Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia, punto di riferimento essenziale quale sostegno alle iniziative culturali del territorio, eroga 25.000 Euro. Le Assicurazioni Generali, anziché concedere una sponsorizzazione tecnica garantendo la copertura assicurativa, preferiscono erogare 12.000 Euro (in effetti i costi di assicurazione ammontano poi a quasi 20.000 Euro). Comunque si tratta di un successo inatteso in quanto ormai da alcuni anni la citata compagnia assicurativa non offre il suo sostegno alle mostre, e agli stessi Musei Provinciali ha in precedenza più volte negato ogni forma di sponsorizzazione. Più sensibile si dimostra la Camera di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato che contribuisce con 25.000 Euro. Peraltro la stessa Camera di Commercio, come già evidenziato, aveva in passato finanziato l'acquisto di collezioni importanti per i Musei. Decisamente ondivago si presenta l'atteggiamento delle Cooperative Nord Est, che inizialmente promettono alcune decine di migliaia di Euro, poi paiono ritirarsi del tutto ed infine erogano 9.000 Euro a fronte dell'ingresso ridotto alla mostra per i possessori di tessera Coop.

La Provincia si assume tutto il lavoro organizzativo e amministrativo e mette a disposizione del progetto 92.469 Euro di fondi propri. Il Comune sostiene in proprio le spese di trasporto dei dipinti e quelle relative alla campagna di affissioni di manifesti

promozionali della mostra. Come contropartita chiede di figurare quale coorganizzatore dell'evento e di ricevere quota parte degli ingressi alla mostra in proporzione alle spese sostenute.

In aggiunta si segnalano alcune apprezzate sponsorizzazioni tecniche, come quelle dell'Aeroporto del Friuli Venezia Giulia e dell'Azienda Provinciale Trasporti di Gorizia che mettono a disposizione gratuitamente spazi pubblicitari rispettivamente all'interno dell'aeroporto e su un certo numero di autobus urbani ed extraurbani. L'Azienda Provinciale Trasporti mette anche a disposizione le navette necessarie per trasportare le persone intervenute all'inaugurazione dal Museo al Teatro per il concerto che conclude il programma della serata.

A tutte le sponsorizzazioni, tecniche e non, viene riservata grande evidenza su tutti i materiali promozionali (manifesti, locandine, striscioni, stendardi, depliant, colophon del catalogo) oltre che in tutti i comunicati destinati ai media. A tutti gli sponsor vengono offerti cataloghi e visite guidate personalizzate.

Considerazioni analoghe possono essere svolte per quanto concerne la mostra dedicata a Roberto Capucci nel 2004. Qui gli attori principali sono Provincia, Regione e Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia, laddove quest'ultima aumenta di molto il proprio sostegno. Si segnalano però sponsorizzazioni tecniche insolite ma molto apprezzate. La prima di queste è quella di Air Dolomiti, che per un certo periodo promuove la mostra su tutte le proprie rotte, abbinando a questa iniziativa un menu appositamente studiato da servire a bordo degli aeromobili. In occasione dell'inaugurazione, Air Dolomiti offre uno spettacolare buffet il cui effetto scenografico si accorda magnificamente alle strabilianti sculture di stoffa esposte in mostra.

Un'altra sponsorizzazione tecnica insolita è quella offerta da un elegante hotel di recentissima apertura che offre il soggiorno gratuito per il Maestro Capucci e i suoi collaboratori per la settimana dell'allestimento e per quella del disallestimento. Una sponsorizzazione tecnica ad hoc per questa tipologia di mostra è lo sconto del 50% sul costo del nolo dei manichini della ditta Bonaveri Artistic Mannequins, a fronte di alcune precise richieste (presenza del logo su tutti i materiali a stampa, un certo numero di cataloghi, etc.). Tra le sponsorizzazioni tecniche viene riportata anche quella di una agenzia delle Assicurazioni Generali che decide in proprio di applicare un forte sconto alle tariffe correnti, in modo tale da fidelizzare i Musei tra la propria clientela. Si tratta di un caso piuttosto originale: malgrado la politica ufficiale della compagnia non preveda più il sostegno a mostre, è il singolo assicuratore a portare avanti una forma di sostegno in proprio. L'Azienda Provinciale Trasporti continua a mettere a disposizione gratuitamente spazi pubblicitari e navette per le esigenze della serata inaugurale.

Belle Epoque Imperiale è la grande mostra del 2005. Qui gli attori sono Provincia, Regione, Camera di Commercio e Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia. L'entità del contributo regionale si presenta piuttosto stabile, mentre aumenta quella del contributo della Fondazione Ca.Ri.Go. Per quanto riguarda le sponsorizzazioni tecniche di Azienda Provinciale Trasporti e Assicurazioni Generali si ripropongono le considerazioni precedentemente espresse.

Del tutto differente è il caso della mostra Caleidoscopio Missoni. Qui ci troviamo di fronte ad uno anzi più protagonisti, Ottavio Missoni e la sua famiglia, di notorietà planetaria. La mostra è promossa dalla Regione, che da anni ha fatto di Ottavio -dalmata di nascita e triestino di adozione- un portabandiera dei colori regionali, finanziandola tra le proprie "iniziative dirette". Interviene anche la Banca Popolare Friuladria, con la quale si è creato un rapporto in vista della pubblicazione del catalogo della Pinacoteca dei Musei Provinciali di Gorizia nell'ambito di un più ampio progetto di pubblicazione dei cataloghi scientifici dei musei del Friuli Venezia Giulia.

L'evento attrae molte sponsorizzazioni tecniche: alcune facenti parte di quelle acquisite dai Musei Provinciali di Gorizia (Azienda Provinciale Trasporti, Assicurazioni Generali, Bonaveri Artistic Mannequins), altre, numerosissime, catalizzate dalla famiglia Missoni soprattutto con la messa a disposizione gratuita o molto scontata di materiali espositivi. Casi interessanti sono la realizzazione gratuita, ad hoc per la mostra, di due opere progettate da Luca Missoni: un tavolo in Corian eseguito dalla DuPont e delle sagome in mosaico realizzate dalla Bisazza Trend.

## **Punti di forza ed elementi di criticità**

Il punto di forza di questa attività pur certo non professionale di fundraising è quello di aver creato nel tempo alcuni rapporti stabili e consolidati, come nel caso di Regione, Fondazione Ca.Ri.Go., Camera di Commercio, Banca Popolare Friuladria. A questi interlocutori il museo è riuscito a comunicare in modo efficace, sia in termini di mission che in termini di serietà nell'attuazione dei progetti e di ingente risalto delle iniziative sui media, non solo nazionali, con rassegna stampa di livello europeo e oltre (la mostra Caleidoscopio Missoni è stata recensita fino in Brasile!).

Le criticità emerse consistono senza dubbio nell'episodicità con cui l'attività viene portata avanti con soggetti diversi da quelli sopraindicati, per alcuni dei quali, tra l'altro, le domande di contribuzione sono legate a scadenze precise, che ormai sono entrate in una sorta di routine. Manca la figura di un fundraiser professionale che si dedichi a battere piste nuove, a stabilire e consolidare contatti, tenendo collegamenti costanti per informare lo sponsor sullo sviluppo del progetto. Nei casi analizzati sono emersi di volta in volta sponsor episodici, non fidelizzati in seguito. In alcuni casi questo dipende dallo specifico interesse di alcuni sponsor per determinati progetti e non per altri, a seconda della propria peculiare fisionomia e della propria mission aziendale. Talvolta però il fenomeno si spiega con la dipendenza dell'attività di reperimento fondi da contatti personali del fundraiser del momento (di volta in volta il presidente della Provincia, l'assessore alla cultura, il direttore del museo, il curatore della mostra...)

## **FASE 4: pianificazione**

Un passo preliminare consiste nell'individuazione di alcuni filoni principali di interesse, essenziali per una istituzione dalle caratteristiche plurali (ma anche potenzialmente dispersive) come i Musei Provinciali di Gorizia. A questo segue l'individuazione degli interlocutori potenzialmente interessati al segmento enucleato e la formulazione di proposte individualizzate.

Prendiamo ad esempio il tema "moda", di sicuro interesse per un pubblico trasversale, come dimostrano gli ottimi risultati in termini di visitatori e rassegna stampa ottenuti da mostre come Roberto Capucci e Caleidoscopio Missoni. Il Museo della Moda e delle Arti Applicate necessita di interventi di conservazione, restauro, e soprattutto riallestimento in chiave scientificamente corretta e didatticamente fruibile. Posto che la collezione, specie per il periodo Belle Epoque, è di altissimo livello e presenta una grandissima varietà e articolazione, vediamo in che modo è possibile finanziarne la valorizzazione.

Tema: moda.

Soggetti potenzialmente interessati: case di moda, ditte che producono impiantistica legata all'allestimento o apparati espositivi.

Contropartite diverse per le diverse categorie di soggetti. Ad esempio, alle case di moda può essere offerta l'opportunità di replicare alcuni capi delle collezioni museali di aspetto attuale o facilmente atualizzabile: particolare interesse in questo senso potrebbero rivestire la multiforme raccolta di borse in perline di vetro colorate (potenziali borsine da sera) oppure la rarissima collezione di corsetti Belle Epoque (ottimi soggetti per lingerie o per abiti da sera).

Alle ditte che producono impiantistica specializzata o contenitori espositivi specifici può essere offerta la possibilità di studiare insieme agli specialisti del tessile antico operanti in museo dei prodotti innovativi, dando poi la possibilità di utilizzare le immagini degli allestimenti realizzati nei cataloghi delle ditte stesse.

A tutti i soggetti possono essere offerte le condizioni di prammatica: diffusione della notizia della sponsorizzazione sui media, presenza del logo della società sponsorizzatrice su tutti i materiali promozionali del museo, possibilità di realizzare eventi particolari in museo. In ogni caso è importantissimo riuscire a trasmettere un messaggio



corretto e precisamente che si sta offrendo una straordinaria opportunità di partecipare ad un progetto importante, qualificante, utile, che avrà grandissima visibilità.

L'iter prevede:

-la realizzazione di una brochure illustrativa delle collezioni museali che si intendono valorizzare, puntando sulle punte di eccellenza, unitamente ad un progetto di riallestimento;

-presa di contatto con le aziende potenzialmente interessate con illustrazione della mission del museo, delle collezioni-moda e degli interventi che si intendono realizzare, quantificazione del contributo richiesto e presentazione delle opportunità promozionali offerte all'azienda sponsorizzatrice;

-recall per verifica dell'interesse e delle decisioni prese;

-condivisione del progetto e delle sue modalità;

-contatto costante con lo sponsor per informare sullo sviluppo e l'attuazione del progetto;

-comunicazione all'esterno, sui media, dell'intervento dello sponsor.

Presupposto essenziale ai fini di questa attività di fundraising è la creazione di una fitta rete relazionale.

### **Sviluppi futuri**

Sviluppi futuri molto concreti. Il Museo della Moda e delle Arti Applicate è la prossima sezione museale su cui si intende intervenire e alcuni primi interventi sono già finanziati per il 2007. Gli scenari ipotizzati corrispondono esattamente ai passi che si intendono percorrere. Sono in corso contatti con una azienda produttrice di arredi per alberghi e negozi di lusso che intende allargare la propria produzione agli allestimenti museali. Se son rose...