

# I casi di studio

(doi: 10.1446/37234)

Economia della Cultura (ISSN 1122-7885)

Fascicolo Speciale, marzo 2012

**Ente di afferenza:**

()

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

## Licenza d'uso

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

# I CASI DI STUDIO

Nel rapporto di ricerca sono confluiti dodici casi di studio. Se ne presentano qui, in sintesi, quattro, individuati come emblematici di altrettante funzioni di conservazione, gestione e valorizzazione. E segnatamente: per i servizi di accoglienza, l'Area Archeologica di Mérida, Spagna; per la comunicazione e il *marketing*, il Victoria & Albert Museum, Londra; per la didattica e l'*edutainment*, il Musée du Quai Branly, Parigi; per la gestione e la valorizzazione dei depositi, i Musei Vaticani, Roma<sup>1</sup>.

## 1. I servizi di accoglienza nell'area archeologica di Mérida, Spagna, di Roberto Ferrari \*

---

121

### 1.1. I servizi di accoglienza: la scheda funzione

#### 1.1.1. Le componenti della funzione

I servizi di assistenza culturale e di ospitalità per i visitatori, meglio conosciuti nel nostro Paese come «servizi aggiuntivi» (Legge n. 4/1993, cd. Ronchey), mirano a migliorare le condizioni di fruizione del patrimonio museale. Con l'emanazione della legge Ronchey sono state introdotte nei musei, biblioteche ed archivi di Stato attività strutturate volte ad informare il pubblico, ad accoglierlo nelle strutture e ad assisterlo tramite vari strumenti (guide, cataloghi, visite guidate, supporti audiovisivi, ecc.), nonché servizi di ristoro (bar e ristoranti) e ad offrirgli la possibilità di acquistare oggetti ispirati al patrimonio culturale, attraverso la vendita nei negozi museali.

Secondo la normativa (D.lgs. 42/2004, art. 117 c. 2) rientrano tra i servizi al pubblico:

a) il servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi e i sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altro materiale informativo, e le riproduzioni di beni culturali;

\* *Economista della Cultura, Partner di Struttura srl*

- b) i servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario;
- c) la gestione di raccolte discografiche, di diapoteche e biblioteche museali;
- d) la gestione dei punti vendita e l'utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni;
- e) i servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia, i servizi di informazione, di guida e assistenza didattica, i centri di incontro;
- f) i servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba;
- g) l'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali.

La promozione di servizi al pubblico di crescente qualità si è nel tempo accompagnata alla ricerca di elevati *standard* di qualità in particolari ambiti di intervento, quali:

- l'accesso (materiale e immateriale-cognitivo) agli spazi espositivi;
- la consultazione delle opere e della documentazione esistente presso il museo;
- la fruizione delle attività scientifiche e culturali del museo;
- il pieno godimento degli spazi e della visita, mediante servizi accessori, come guardaroba, *bookshop*, bar, ecc.;
- l'informazione per la miglior fruizione dei servizi stessi.

La prassi museale a livello internazionale vede l'emergere di una certa differenziazione nella configurazione dei servizi (come ad esempio la diffusione di diverse «scuole di didattica museale», la varietà dei servizi di prenotazione e prevendita), anche attraverso l'impiego sempre più organico di strumenti e servizi innovativi (si pensi alle modalità di interazione offerte dai moderni *smartphone*, ed ai suoi recentissimi impieghi, come nel caso del museo MAXXI di Roma).

Il range dei servizi di accoglienza (e dei prodotti) di cui un museo può dotarsi generalmente comprende servizi in situ (punto informazioni, guardaroba, pronto soccorso, deposito bagagli, sedie a rotelle, servizio prenotazioni, centri o postazioni multimediali, libreria, *boutiques*, guide turistiche e audio-guide (tipicamente multilingua), materiale audiovisivo, ristorante, bar, parcheggio, accesso per disabili, *toilet*, negozi di *souvenir*, giardino con panchine, distributori automatici) e servizi (o formule) di accessibilità particolari (*pass* di accesso validi – generalmente a tempo determinato – in diversi musei e monumenti della città, *card* per giovani e famiglie, *card* e formule di premi per donatori e sostenitori), nonché servizi in remoto (servizi di prenotazione, di post-visita, di *community*).

Nel quadro dell'offerta museale di servizi al pubblico riveste particolare importanza la «carta dei servizi», che rappresenta il principale strumento con cui molti musei hanno definito (e comunicato chiaramente nei luoghi di cultura) gli *standard* di servizio attesi a beneficio dei visitatori; la «carta» può costituire anche la base di un sistema di

rendicontazione dei servizi forniti (secondo *standard* di rendicontazione sociale), monitorandone i livelli di qualità secondo il principio della trasparenza del servizio.

Sotto il profilo gestionale i servizi per il pubblico, inquadrati in un progetto di valorizzazione più ampio, possono essere gestiti<sup>2</sup>:

- in forma diretta, «qualora i singoli istituti e luoghi della cultura dispongano dei mezzi economici, finanziari e del personale necessari all'espletamento degli stessi»;
- in forma integrata mediante affidamento in concessione a soggetti privati dell'attivazione e la gestione di più servizi aggiuntivi integrati rispetto sia «alle varie tipologie di servizio sia ai diversi istituti e luoghi della cultura, nei quali i servizi stessi devono essere svolti»;
- mediante tradizionale affidamento a privati, «secondo il regime degli appalti di servizi o i regimi speciali previsti dalla legislazione di settore»
- mediante accordi in particolare «con regioni ed enti pubblici territoriali».

#### 1.1.2. La connessione con altre funzioni

I servizi di accoglienza sono una componente rilevante dell'offerta al pubblico dei musei e pertanto si qualificano come una delle attività principali della catena del valore, contribuendo ad alimentare e qualificare l'esperienza di visita.

La loro qualità dipende da ciascuno degli elementi dell'offerta, così come dal livello di integrazione e coerenza reciproca con la logistica e gli allestimenti, le esposizioni permanenti (collezioni, allestimenti, apparati didattici e informativi) e temporanee (collezioni, allestimenti, apparati didattici e informativi), gli eventi (palinsesti di attività, spazi dedicati, servizi connessi), con il sistema comunicativo esterno e interno, le attività educative in collaborazione con scuola e altre strutture del territorio, le attività didattiche inerenti le iniziative espositive permanenti e temporanee (visite guidate, audio o video guide ecc.) e con i livelli di interazione tra pubblico e personale.

#### 1.1.3. Gli elementi critici e di innovazione

Risulta di particolare rilevanza la presenza di un sistema di controllo della qualità dei servizi al pubblico, sia sul fronte dell'offerta (qualità dei cibi, nel caso della ristorazione) sia circa la rilevazione della *customer satisfaction*. Tra i principali parametri di qualità vanno inoltre rilevati: le scelte di localizzazione (in favore dell'accessibilità e della migliore fruizione per i visitatori), la modalità di gestione dei servizi (mediante un diffuso utilizzo delle tecnologie informatiche, quando queste possono favorire efficienza ed efficacia dei servizi), il livello di integrazione con altri servizi (per facilitare la fruizione da parte degli

utenti, minimizzandone gli spostamenti e gli accessi e riducendo la complessità generale della fruizione del sito e dei servizi accessori).

#### 1.1.4. Gli *standard*

Gli *standard* di qualità dei servizi forniti dai musei, istituti e luoghi di cultura italiani sono definiti in:

- Circolare MiBAC 049/2009 e allegato 01 – Linee guida in materia di attivazione ed affidamento in concessione dei servizi per il pubblico negli istituti superiori.
- Criteri tecnico-scientifici e *standard* per i musei (D.L. n. 112/1998, art. 150 c. 6) -Elaborati del Gruppo di lavoro (D.M. 25/07/2000)
- Decreto MiBAC 29/01/2008 Modalità di affidamento a privati e di gestione integrata dei servizi aggiuntivi presso istituti e luoghi della cultura. (GU n. 88 del 14/04/2008)
- Aggiornamento e integrazione alle *Linee Guida* (01/06/2010).

#### 1.2. *L'area archeologica di Mérida: breve presentazione*

124

Il Consorcio de la Ciudad Monumental, Histórico-Artística y Arqueológica de Mérida è un'entità di diritto pubblico, partecipata dal governo regionale (Junta de Extremadura), il Ministero dell'Educazione (Ministerio de Educación), la Provincia Autonoma di Extremadura (Excma), la Provincia di Badajoz (Diputación Provincial de Badajoz) e il Comune di Mérida (Ayuntamiento de Mérida). È dotato di una propria personalità giuridica e della piena capacità di perseguire i propri obiettivi, che comprendono la cooperazione economica, tecnica e amministrativa tra gli enti che ne fanno parte, al fine di gestire, organizzare e intensificare le attività relative a conservazione, restauro, sviluppo e valorizzazione della ricchezza archeologica e monumentale di Mérida.

Gli organi di governo sono i seguenti: Consiglio di Amministrazione, Comitato Esecutivo, Direttore Scientifico e Direttore Generale, che assolve funzioni di natura amministrativa e programmatica.

L'area archeologica di Mérida è stata inserita nel 1993 nella Lista del Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO, a testimonianza della rilevanza storica e artistica del sito. Mérida è una città di origine romana, fondata nell'anno 25 a.C. dall'imperatore Ottaviano Augusto; fu la capitale della provincia romana di Lusitania, quindi la Diocesi Hispaniarum durante i primi regni spagnoli, e poi tornò a tenere lo stesso *status* di capitale in altri periodi storici. Ha conosciuto periodi di declino e ricchezza, testimoniati dall'evoluzione dei villaggi e delle città rurali dell'intera Extremadura.

L'area archeologica si articola in diverse sotto-aree: Teatro e anfiteatro; Alcazaba (cittadella); Casa dell'anfiteatro; Santa Eulalia; Casa mi-

treo-columbarios; Moreria; Circo. Si tratta di siti appartenenti all'epoca romana imperiale, i cui più rilevanti tesori possono essere rintracciati nel vicino Museo Nazionale di Arte Romana.

## SCHEMA DI SINTESI

<b>Informazioni generali</b>					
<i>Nome</i>	Consorzio de la Ciudad Monumental, Histórico-Artística y Arqueológica de Mérida				
<i>Indirizzo</i>	Mérida, Provincia di Badajoz, Comunità Autonoma della Extremadura, Spagna				
<i>Anno di fondazione</i>	1973	<i>Tipologia di istituto</i>	Area archeologica		
<i>Categoria</i>	Archeologia				
<b>Caratteristiche giuridiche del museo</b>					
<i>Stato giuridico</i>	Consorzio di Natura Pubblica				
<i>Proprietà</i>	Governo regionale (Junta de Extremadura), Ministero dell'Educazione (Ministerio de Educación), Provincia Autonoma di Extremadura (Excma), Provincia di Badajoz (Diputación Provincial de Badajoz), Comune di Mérida (Ayuntamiento de Mérida).				
<i>Statuto</i>	Sì	<i>Regolamento</i>	Sì	<i>Carta dei servizi</i>	Sì
<b>Collezioni</b>					
<i>Tipologia</i>	area archeologica	<i>Numero beni esposti</i>	8 aree archeologiche e monumentali		
<i>Beni esposti/beni nei depositi (%)</i>	n.d.				
<b>Informazioni relative ai servizi al pubblico</b>					
<i>Orari di apertura</i>	Orario estivo: 9.30-14.00 / 17.00-19.30 Orario invernale: 9.30-14.00 / 16.00-18.30				
<i>Prezzi dei biglietti</i>	Complesso monumentale: 10 euro Teatro e anfiteatro: 7 euro Complesso monumentale: 6 euro (ridotto) Altri monumenti: 4 euro				
<b>Principali caratteristiche organizzative</b>					
<i>Numero di dipendenti ed altri collaboratori</i>	130-140				
<i>% Direttivi e amministrativi</i>	n.d.	<i>% Tecnici</i>	n.d.	<i>% Esecutivi</i>	n.d.
<b>Principali caratteristiche economico finanziari %</b>					
<i>Finanziamento pubblico</i>	17%	<i>Donazioni e sponsorizzazioni</i>	29%		
<i>Vendita biglietti, vendita prodotti e servizi</i>	48%				
<i>Altro (affitto locali e attività commerciali)</i>	6%				
<b>Caratteristiche della domanda</b>					
<i>Numero di visitatori</i>	(ultimo dato disponibile) 350.000 visitatori				
<i>Provenienza</i>	Città n.d.	Spagna	93%	Estero	7%, (prevalentemente Portogallo e Regno Unito)

L'area si connota come complesso monumentale, che comprende numerosi immobili, monumenti e luoghi archeologici; alcuni di questi spazi sono aperti alla visita, seppur controllata; altri sono invece integrati nel tessuto urbano della città e pertanto la loro fruizione è pub-

blica (acquedotto, condotti idraulici,...).

L'area archeologica, in particolare, è stata inserita nel 1973 nella categoria Conjunto Histórico-Arqueológico, che prevede un Piano di Protezione speciale, all'interno del Piano urbanistico della città.

L'area archeologica di Mérida vanta 350.000 visitatori l'anno, prevalentemente di provenienza nazionale (93%). Le principali fonti finanziarie sono rappresentate dai biglietti (48%), dalle donazioni (29%) e dal finanziamento pubblico per il 17%.

Il Nuovo Museo Nazionale di Arte Romana, situato a poche centinaia di metri dall'area archeologica, è stato fondato nel 1975, per celebrare l'anniversario dei 2000 anni dalla fondazione della città.

Il Museo è costituito da due edifici separati da una strada romana e collegati da un camminamento rialzato che sovrasta i resti archeologici. Uno dei due edifici ospita il museo-archivio; nell'altro, invece, sono ubicati il laboratorio di restauro, la biblioteca, l'auditorium e gli uffici amministrativi.

La collezione del museo risale al XVI secolo, quando Don Fernando de Vera y Vargas cominciò un'importante raccolta di epigrafi all'interno del suo palazzo. Dal XVIII secolo, grazie ai diversi scavi archeologici, la collezione ha cominciato ad arricchirsi. Inizialmente i circa 500 pezzi furono conservati nella Chiesa di Santa Clara. Quando, all'inizio del XX secolo, fu ritrovata l'antica città romana nella sua interezza, la collezione del museo è arrivata a contare oltre tremila pezzi e si è fatta sempre più viva l'esigenza di avere un museo dedicato.

All'interno del museo, un dipartimento si occupa esclusivamente del restauro dei reperti archeologici e porta avanti, insieme ad altri soggetti istituzionali, alcune opere di conservazione all'interno della città di Mérida.

Il Museo si sviluppa su tre livelli, oltre alla cripta romana che ne è parte integrante.

Al pianterreno è stata ricostruita la «vita» sia privata che pubblica del cittadino romano. Tre sale sono dedicate all'esposizione di reperti collegati con il teatro, il circo e l'anfiteatro, quali maschere, epigrafi per l'inaugurazione dell'anfiteatro. Il percorso si dipana attraverso l'esposizione della collezione numismatica e di oggetti utilizzati nella vita quotidiana e nell'ambito dei riti funebri. È conservata anche un'ampia collezione di ritratti imperiali da Augusto, a Tiberio passando per Druso e Agrippina. Il ritratto di Augusto con indosso un velo, circondato da cinque sacerdoti, rappresenta uno dei pezzi più importanti dell'intera collezione.

Al secondo livello sono raccolti una serie di materiali archeologici, ceramiche di uso comune e ceramiche di lusso, lampade ad olio, monete, la maggior parte ritrovate durante gli scavi per la costruzione del museo.

Al terzo livello il percorso espositivo, dedicato allo sviluppo della cultura romana nelle diverse regioni e colonie, descrive i diversi momenti migratori. Il percorso espositivo assicura continuità tra l'arte e la cultura paleocristiana e la collezione visigota che è esposta nella Chiesa di Santa Clara.

La cripta romana, annessa al museo, ne rappresenta una delle zone più suggestive: al suo interno sono conservate le rovine dell'antico acquedotto di «San Lazzaro». Un ampio tunnel permette di accedere direttamente al Teatro ed all'Anfiteatro. Tutti gli anni il Museo organizza delle esposizioni temporanee, anche in collaborazione con altre istituzioni.

Nel secondo edificio trova spazio un'ampia biblioteca specialistica, che conta più di dodicimila volumi, di archeologia classica ed in particolare di archeologia romana. Il Museo, inoltre, propone tre serie di pubblicazioni proprie:

- Monografie: a carattere marcatamente specialistico, si concentrano sullo studio del mondo romano nella realtà di Mérida e vengono pubblicate con cadenza quadrimestrale.
- Rivista ANAS: è il mezzo di divulgazione del museo, si occupa prevalentemente delle tematiche legate alla dominazione romana e visigota nella penisola iberica, ed in particolare a Mérida, e viene pubblicata due volte all'anno.
- Quaderni: a carattere divulgativo, vengono utilizzati per pubblicizzare corsi, seminari e conferenze organizzati presso il Museo. Escono con cadenza semestrale.

### 1.3. I servizi di accoglienza presso il sito archeologico di Mérida

127

#### 1.3.1. Caratteristiche principali della funzione

Il Consorzio della Città Monumentale Storico-artistica e Archeologica di Mérida gestisce numerosi servizi per i visitatori nelle diverse aree (recintos)<sup>3</sup> di cui si compone il giacimento archeologico (Yacimiento Arqueológico) di Mérida.

In riferimento ai servizi informativi per i visitatori, il Consorzio opera mediante la pagina *web* istituzionale, l'*email*, il personale di *front office* (in ufficio e nel sito), il servizio telefonico dedicato (in cui è possibile effettuare prenotazioni e ricevere informazioni sull'area e la città), il personale di biglietteria, le pubblicazioni ufficiali, i pannelli interpretativi (sui principali aspetti storico-artistici dei siti) ed altre risorse museografiche (pannelli che indicano i percorsi suggeriti) poste lungo il percorso di visita.

I servizi informativi (personale e supporti) permettono al visitatore una completa conoscenza del sito e delle sue parti, nonché dei servizi che si trovano nell'area o nelle sue vicinanze. La concentrazione fisica degli uffici, della biglietteria, degli accessi, del negozio e del ristorante, costituisce un ulteriore punto di forza per quanti abbiano bisogno di informazioni sulla visita e i servizi connessi.

La Carta dei Servizi<sup>4</sup> realizzata dal Consorzio riassume i diversi servizi e costituisce pertanto un fondamentale strumento di informazione



per i cittadini e i visitatori in genere, nonché un reale strumento di miglioramento per la gestione dell'area. La Carta raccoglie le informazioni che riguardano l'accesso e la visita, nonché tutti i servizi al pubblico e gli *standard* di qualità che il Consorzio intende assicurare. In particolare, essa descrive puntualmente, anche con l'ausilio di mappe e grafici: le sedi del Consorzio e i confini dell'area archeologica, con la precisa indicazione dei beni archeologici; l'elenco dei servizi offerti al visitatore (di amministrazione, di informazione, di accoglienza, connessi alla visita), di quelli erogati nell'area archeologica (misure di protezione dell'area, interventi urbanistici a tutela e valorizzazione dei siti, opere infrastrutturali), e di quelli interni (contrattualistica per i dipendenti, servizi di assistenza archeologica, servizi tecnici di supporto). La parte conclusiva del documento evidenzia l'apertura del Consorzio ai cittadini, sia in termini informativi (assicurando un'informazione costante, aggiornata e diffusa mediante tutti i più comuni mezzi di comunicazione), sia in termini di miglioramento del servizio, puntando in particolare modo sui suggerimenti e i reclami dei cittadini, con riferimento all'area e al suo ruolo nella città (ad es. valutando la soddisfazione dei cittadini rispetto alle modalità di svolgimento delle opere di scavo o all'adeguatezza dei vincoli normativi posti a tutela dell'area).

Il sito archeologico fonda le proprie politiche di valorizzazione sull'erogazione di un *set* complesso di servizi per il visitatore, vero punto caratterizzante la qualità dell'offerta. Tra i principali servizi offerti, si citano:

---

128

- vendita di biglietti per la visita dell'area (totale o parziale): la vendita si realizza nelle biglietterie dell'area, o in prevendita presso gli uffici del Consorzio, o mediante *email* e *fax*; la modalità di vendita *on line* è particolarmente importante, nella misura in cui rende più accessibile l'acquisto da parte di quelle generazioni (giovani) che usano il *web* come canale preferenziale di selezione delle informazioni e acquisizione di prodotti e servizi;
- servizio di audio-guide per l'intero percorso nell'area: si tratta di audio-guide multilingua (inglese, francese, spagnolo), che illustrano in maniera completa le caratteristiche storico-artistiche dell'area, con molti elementi di dettaglio;
- realizzazione di visite guidate dagli storici e dagli archeologi del Consorzio, per motivi istituzionali e programmi ufficiali: in particolari situazioni di rilevanza istituzionale, è prevista la possibilità di visite guidate dagli archeologi del Consorzio;
- realizzazione di visite notturne: nel periodo estivo vengono programmate, anche in concomitanza con piccoli eventi (musicali e teatrali, in genere), visite notturne, che stimolano un tipo di visita parzialmente diverso, «meno impegnativo», e raccolgono l'adesione del pubblico più giovane (che ritorna volentieri negli stessi luoghi), meno incline alla visita delle aree archeologiche;
- attività didattiche connesse alle visite delle scolaresche: si tratta di laboratori in cui i bimbi possono ricostruire parti dell'area, o giocare

con le riproduzioni di pezzi antichi, accompagnati da personale specializzato che illustra la storia e le caratteristiche artistiche del sito;

- prestito di materiale educativo alle scuole, perché le utilizzino durante la visita del sito: alle attività didattiche si affianca un'intensa opera di diffusione editoriale, connessa soprattutto a libri e giochi sull'antica età romana, in modo da suscitare un approccio divertente durante la visita; le scolaresche (mediante gli insegnanti) sono esortate ad utilizzare alcuni materiali durante la visita, in modo da disegnare e riprodurre ciò che vedono;
- cessione d'uso (a entità private o istituzioni) degli spazi monumentali per iniziative di contenuto culturale: il Consorzio concede gli spazi del sito per iniziative di interesse culturale, che non pregiudichino lo stato dell'area e che accrescano la visibilità del Consorzio;
- autorizzazione di registrazioni e riprese video nell'area: l'autorizzazione delle riproduzioni risponde alla necessità di regolamentare l'utilizzo commerciale dell'immagine, oltre che il rispetto dell'area e degli oggetti archeologici.

Ai servizi di visita si aggiungono due principali servizi aggiuntivi: il negozio e il ristorante.

Il negozio si trova accanto (lato esterno) all'ingresso dell'area archeologica (teatro e anfiteatro), aperto pertanto anche al pubblico non visitante. Presenta una ricca offerta di pubblicazioni e oggetti di *merchandising*, tra i quali:

- Riproduzioni (ceramiche, vetri, mosaici, ori): si tratta di pezzi che riproducono fedelmente oggetti presenti nell'area archeologica.
- Articoli artigianali (mosaici, vetri, altro): si tratta di articoli artigianali ispirati al patrimonio culturale emeritense.
- Pubblicazioni (storiche sull'area, la città e la regione, turistiche, per l'infanzia, fumetti): si tratta di volumi anche illustrati che informano, con diversi livelli di approfondimento.
- Cancelleria e arredamento: si tratta di oggetti che richiamano il tema archeologico e il nome della città.
- Giochi, che richiamano il tema archeologico.

Vale rimarcare che gli articoli in vendita sono prodotti esclusivamente da artigiani locali (entro i confini della regione), che garantiscono pertanto il rispetto di processi non industriali, ad alta intensità creativa. Attraverso dei protocolli di qualità, disciplinari dei metodi e dei materiali di fabbricazione degli oggetti in vendita presso l'area archeologica, difatti, si assicura il rispetto di specifici parametri di qualità dei prodotti, ed al contempo si connette virtuosamente l'artigianato locale al *merchandising* culturale. Il resto degli oggetti in vendita presso il negozio è generalmente prodotto da operatori industriali specializzati. La vendita dei prodotti si realizza negli spazi fisici del negozio e sul sito internet del Consorzio, dove è possibile visualizzare gli oggetti, selezionarli e conoscere nel dettaglio tutti i costi e i tempi di spedizione, nonché le condizioni per la resa di quelli difettosi.

Il materiale presente nel negozio appare di buona fattura e riproduce fedelmente gli originali, presenti nell'area, di cui viene spesso riportata una foto accanto all'oggetto in vendita.

Il ristorante, posto tra la biglietteria e l'ingresso al teatro e all'anfiteatro, non appare connotato specificamente dall'appartenenza al sito: in stile moderno, semplice ed essenziale, si sviluppa sulla piazza centrale in cui sono disponibili tutti i servizi di accesso al sito. La presenza di tavolini esterni, di un'ampia vetrata e di numerosi coperti (circa 100) ne fa certamente uno spazio visibile e apprezzabile, anche da lontano. Il menù prevede diversi tipi di pietanze, soprattutto di cucina locale e comunque spagnola.

### 1.3.2. Organizzazione

Il Consorzio è un'entità autonoma creata dai seguenti soggetti: Junta de Extremadura (Autorità regionale), Ministerio de Educación (Ministero dell'Educazione), la Excma (Deputazione provinciale di Badajoz) e Ayuntamiento de Mérida (Comune).

Dal punto di vista organizzativo, il consorzio è diviso in due aree di intervento: amministrativa e scientifica. La prima si occupa della gestione economica e amministrativa (contratti, autorizzazioni, gestione delle relazioni, ecc.); la seconda riguarda le opere di scavo, la conservazione e la gestione dei lavori. Entrambe definiscono le linee di sviluppo dell'area e provvedono alla gestione delle attività di valorizzazione.

Complessivamente lavorano al Consorzio circa 90 dipendenti e 40-50 lavoratori temporanei, impiegati soprattutto nelle opere di scavo.

I servizi ai visitatori sono quasi interamente gestiti in forma diretta, ad eccezione del ristorante, gestito da una società specializzata che opera in regime di concessione, e dei servizi di sicurezza, anch'essi affidati ad una società esterna specializzata. La copertura dei turni di custodia può essere a volte affidata a personale temporaneo, fornito da una società specializzata.

La gestione diretta del negozio costituisce un punto di forza particolarmente evidente del Consorzio: i prodotti venduti nel negozio, infatti, sono sottoposti ad un rigido processo di controllo di qualità. Con riferimento alle riproduzioni, in particolare, il controllo viene effettuato da una figura professionale specifica, una storica dell'arte, che per ciascun pezzo candidato alla vendita esegue un controllo sia sui materiali sia sul processo, investigando in particolare se le produzioni vengono realizzate da artigiani locali, come riportato dall'etichetta e in linea con le indicazioni del Consorzio. Il controllore si sofferma anche sulla qualità della riproduzione in senso stretto, verificando cioè l'aderenza dell'oggetto all'originale.

Per quanto concerne la qualità dei servizi di visita, il Consorzio prevede un servizio costante di raccolta dei suggerimenti e delle lamentele, attraverso la pagine *web* e il personale di *front office*. Inoltre, è stato predisposto un servizio di raccolta dati che aggiorna un sistema statistico particolar-

mente ampio, in cui vengono analizzati i profili dei visitatori e le esigenze che questi manifestano durante e dopo la visita. La raccolta delle informazioni si compie per il tramite del personale della biglietteria, che redige pertanto dei moduli prestampati sulle caratteristiche dei visitatori, a campione casuale.

Di particolare rilevanza risulta il processo di pianificazione, che si sostanzia nel Piano di attuazione (Plan de actuación), nel quale vengono definiti obiettivi, strategie e necessità organizzative per l'anno successivo. Il piano, in particolare, ricostruisce con un'attenta analisi le dinamiche dell'anno precedente, sia in riferimento ai servizi, sia ai loro aspetti economici (entrate e uscite). Al contempo, esso definisce specifici obiettivi per area: ad es., la riduzione dei tempi di risposta alle richieste informative (per i servizi amministrativi) e l'aumento del numero di nuovi prodotti artigianali in vendita presso il negozio (per i servizi al visitatore). Il processo di pianificazione vede il coinvolgimento delle due direzioni, amministrativa e scientifica, e prevede la collaborazione dei diversi reparti per i rispettivi ambiti di intervento.

### 1.3.3. Risorse finanziarie

Le entrate totali del sito (circa 4,5 milioni di euro) sono così ripartite (dati 2008):

- Vendita di biglietti: 48% (2.127.936 euro)
- Progetti: 29% (1.275.670 euro)
- Trasferimenti: 17% (769.482 euro, di cui 618.500 euro da parte dell'Assessorato Regionale, 100.000 euro da parte del Ministero della Cultura, 21.000 euro da parte della Provincia di Badajoz e 30.000 da parte del Comune di Mérida)
- Altre entrate: 6% (circa 250.000 euro, provenienti dal negozio, la vendita di cibi e bevande, audio-guide, affitto del ristorante).

Merita particolare attenzione il dato sui progetti, che riguarda iniziative temporanee e programmi speciali, in ambito amministrativo (come la formazione del personale), archeologico (come le campagne di scavo) e di relazione con il territorio (come il programma *Mecenas*). Si tratta di progetti che si distaccano dalla quotidiana gestione del sito e che pertanto spesso si attivano su fondi speciali, di natura regionale e comunitaria. La costante gestione di progetti speciali, finanziati su linee distinte dall'attività ordinaria, costituisce una leva fondamentale della strategia di autofinanziamento del Consorzio, capace di incidere per quasi un terzo delle entrate complessive.

I costi complessivi, che si aggirano intorno ai 4,5 ml di euro, sono così ripartiti (dati 2008):

- Personale: 60%
- Costi di gestione corrente: 10%
- Attività e progetti: 30%.

Il controllo delle risorse finanziarie si realizza mediante un sistema di controllo di gestione, nel quale è possibile dividere per aree di risultato (teatro, anfiteatro, zona monumentale,...) e/o tipologie di entrata/uscita (progetti, spese correnti, personale, ecc.). È questo un sistema particolarmente utile ai fini della pianificazione e del controllo delle *performance* del sito archeologico, senza il quale evidentemente sarebbe impossibile definire un sistema di obiettivi monitorandone costantemente il raggiungimento.

Con riferimento ai servizi aggiuntivi, è possibile rilevare (dati 2008) che il negozio produce un fatturato annuo di circa 140.000 euro e l'affitto del ristorante genera risorse per circa 40.000 euro annue (canone di locazione).

In tema di opportunità economica tra scelta di esternalizzazione/internalizzazione dei servizi, è necessario rilevare che il presidio della qualità dei prodotti costituisce un imprescindibile fattore di successo per il Consorzio, su cui pertanto non appare rilevante la mera valutazione economica. Per questa ragione gran parte dei servizi sono gestiti direttamente, nell'ambito di un sistema di valutazione della qualità particolarmente rigido.

Tra i vari elementi che sostengono la gestione finanziaria del sito, merita particolare attenzione il programma *Mecenas*, con il quale il Consorzio raccoglie risorse finanziarie in un ciclo annuale, che investe direttamente in un progetto di ristrutturazione e apertura di un luogo/monumento: i finanziamenti raccolti mediante libere donazioni delle imprese e dei cittadini<sup>5</sup> vengono quindi raccolti durante l'anno e, in un'assemblea generale, gli aderenti al programma decidono a maggioranza l'intervento da sostenere, in una rosa proposta dal Consorzio. La partecipazione attiva da parte dei mecenati contribuisce a creare quell'indispensabile clima di coesione e comune senso di appartenenza, particolarmente utile ai fini di una politica di *funding* duratura ed efficace.

Il programma *Mecenas*, in particolare, prevede particolari benefici per coloro che sostengono le attività del Consorzio mediante donazioni<sup>6</sup>. Gli iscritti, in particolare, hanno diritto a:

- accesso gratuito ai monumenti;
- partecipazione a programmi specifici di promozione;
- sconti nel negozio del Consorzio;
- ricezione del bollettino FORO e del bollettino *Mecenas*;
- inviti a spettacoli ed eventi che si organizzano nell'area.

Per le imprese è prevista anche la possibilità di proporre il proprio logo sulle pubblicazioni del Consorzio nonché nei luoghi dove si realizza il progetto di ristrutturazione.

#### 1.3.4. Qualità e innovazione

Appare particolarmente interessante l'utilizzo della carte dei servizi non solo come strumento informativo, ma anche come reale strumento

di miglioramento della gestione. In particolare, gli obiettivi riportati nei diversi bollettini informativi ad uso pubblico (servicios del conjunto monumental, servicios arqueologicos del Consorcio, servicios de administracion) costituiscono obiettivi interni di miglioramento, attorno ai quali vengono organizzati i necessari processi e predisposti gli eventuali correttivi organizzativi.

Si tratta di obiettivi-*standard* anche di natura quantitativa, come la previsione di ricevere meno di 25 lamentele per il mancato rispetto degli orari di apertura, l'installazione di almeno due nuove risorse museografiche ogni anno, l'introduzione di almeno 10 nuovi oggetti nel negozio, la risposta alle richieste dei visitatori in meno di 20 giorni dal ricevimento.

Il mancato rispetto di questi parametri attiva una procedura di revisione del processo, al fine di valutare eventuali responsabilità e introdurre i necessari correttivi (come ad es. lo spostamento del personale, l'introduzione di nuove procedure).

## **2. La comunicazione e il *marketing*: il caso del Victoria and Albert Museum di Londra, di Marcello Minuti \***

### 2.1. *Comunicazione e marketing: la scheda funzione*

#### 2.1.1. Le componenti della funzione

Nel museo inglese la funzione «*marketing*» raggruppa gli strumenti e le attività destinate a migliorare la relazione con le diverse fasce dell'utenza e i diversi interlocutori (*partner*, *sponsor*, istituzioni, ecc.) allo scopo di soddisfarne i bisogni, le attese e massimizzare il grado di soddisfazione reciproca. In generale l'orientamento al *marketing* può essere visto come il grado di intensità con cui l'analisi dei mercati, dei potenziali concorrenti e degli ambienti di riferimento influenza il processo di pianificazione strategica del museo stesso.

L'elaborazione di una strategia di *marketing* museale deriva essenzialmente dalla messa a sistema delle valutazioni effettuate intorno ad alcuni suoi elementi fondamentali:

- il prodotto;
- l'identità del museo (*mission – vision*);
- l'ambiente (mercato – *stakeholder – competitor – media*).

Contrariamente a quanto accade nelle aziende dove il mercato si impone a monte e a valle dell'analisi di *marketing*, nel caso del museo tale processo muove essenzialmente a partire dal «prodotto», punto

\* *Economista della Cultura, Partner di Struttura srl*

focale attorno a cui viene costruita l'istituzione culturale e di conseguenza le attività cui essa dà vita.

L'analisi dei dati secondari sull'ambiente, così come l'analisi dei dati primari e interni, viene realizzata a partire dal sistema informativo di *marketing* (SIM), un meccanismo strutturato e sistematico di raccolta dati che si occupa di supportare il processo decisionale e di analizzare i risultati delle decisioni assunte.

Tale analisi dovrebbe indurre una riflessione sul posizionamento del proprio prodotto e, di conseguenza, l'elaborazione di un sistema di offerta (attività *core*, attività arricchite, attività collaterali) da declinare operativamente nelle quattro componenti del *marketing mix*: politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione, di promozione/comunicazione.

Le politiche di prodotto di un museo possono essere strategicamente orientate sia alla valorizzazione della collezione e delle attività *core* del museo (scientifiche, espositive e didattiche) migliorando le possibilità che il visitatore ha di interagire con l'ambiente museale, sia all'aumento del numero dei visitatori. Tali politiche vengono decise tenendo conto di alcuni elementi fondamentali:

- l'ambiente (l'architettura esterna e interna, la disposizione dello spazio);
- gli oggetti, la collezione, le esposizioni;
- i sistemi informativi;
- i programmi del museo (conferenze, spettacoli, eventi sociali) che spesso vanno sotto il nome di servizi sussidiari;
- i servizi del museo (accoglienza, orientamento, ristorazione e svago);
- il tempo (l'organizzazione delle attività per massimizzare i benefici della visita).

In quest'ambito vanno inclusi alcuni aspetti legati al *marketing* esperienziale che, proponendo un coinvolgimento globale del pubblico nell'esperienza della visita, cercano di innescare meccanismi di stupore, di partecipazione e fidelizzazione (da cui dipende anche l'effetto passaparola) del medesimo.

Le politiche di prezzo principalmente riguardano la definizione della tipologia di biglietto da diffondere (biglietto singolo, *carnet*, tessera, ecc.), del prezzo (*pricing*) e dei canali di distribuzione. Tenendo conto della diversa capacità di spesa espressa dai vari segmenti di pubblico, della scarsa elasticità della domanda dei prodotti e servizi culturali, dei costi spazio-temporali nonché psicologici cui i visitatori sono soggetti, una politica di prezzo ottimale è la risultante di un processo di equilibrio tra le esigenze di autofinanziamento e la *missione* educativa e sociale che il museo ricopre. Per quanto riguarda gli approcci al *pricing* l'esperienza aiuta a classificare alcune tipologie ricorrenti:

- entrata gratuita;
- giornate ad accesso gratuito;
- prezzo unico, senza distinzioni per tipologia di visitatore, canale di acquisto, orario, ecc;
- prezzo differenziato rispetto al segmento, al canale e al momento di

acquisto, alla quantità acquistata, alla localizzazione dell'evento, alle caratteristiche socio-demografiche/economiche della domanda, all'appartenenza a gruppi di interesse, ai giorni della settimana;

- prezzo differenziato in funzione delle stagioni, dei giorni della settimana e degli orari;
- abbonamenti speciali;
- contributo volontario dei visitatori;
- pacchetti che comprendono la vendita di due o più servizi, come i trasporti.

Le politiche di distribuzione hanno riguardo a uno degli aspetti più rilevanti dell'offerta culturale museale – la collocazione dei musei e la loro accessibilità – per le quali si possono sfruttare diversi canali: agenzie, botteghini, *call center*, siti *web*. La distanza e/o la facilità di collegamento con infrastrutture di servizio (aeroporti, stazioni ferroviarie, ecc.), la presenza di esercizi commerciali e ricettivi, nonché l'esistenza di altri luoghi di cultura costituiscono fattori determinanti per il successo di un museo e delle politiche di sviluppo economico e sociale che sul territorio vorrebbero favorirsi per mezzo dell'esistenza di un sito culturale.

Tuttavia le modalità di interazione tra offerta e domanda museale non si esauriscono intorno al tema della localizzazione in quanto ad oggi si assiste sempre più all'allargamento del numero di attività che il museo promuove al di fuori del suo spazio puramente fisico, come:

- esposizioni itineranti;
- prestiti;
- programmi esterni di istruzione (presso scuole e comunità locale);
- programmi esterni di formazione (presso altri musei);
- viaggi di studio;
- conferenze.

Oltre ad esse esiste un'area in pieno sviluppo che ha a che fare con le nuove tecnologie digitali che, potendo veicolare contenuti culturali sotto forma di supporti riproducibili e poco costosi, permettono al museo di raggiungere pubblici anche lontani dall'area di attività dello stesso. Tra questi strumenti si possono citare:

- piattaforme 3D (*on line* e *off line*) per visite virtuali al museo;
- cataloghi digitalizzati (*on line* e *off line*) delle opere della collezione;
- immagini *real time* di scorci del museo grazie all'uso di *webcam*.

Le politiche di promozione/comunicazione hanno l'obiettivo di veicolare i contenuti del museo (tratti artistici e storici delle opere e della struttura) per informare e orientare la domanda sui servizi museali offerti. La comunicazione all'interno dei musei è oggetto di interventi diretti (espliciti) ed indiretti (impliciti); tra i secondi vanno annoverate le scelte compiute circa l'allestimento delle mostre, le scelte architettoniche del luogo e tutti gli elementi di gestione che incidono sull'interazione con il pubblico (ad es. la formazione del personale di contatto, la creazione di percorsi alternativi). La teoria e la prassi individuano



leve che direttamente incidono sulla relazione con l'utenza; tali sono:

- pubblicità (stampa, radio, cataloghi, opuscoli, immagine coordinata, *banner*, insegne, materiale audiovisivo, ecc.);
- pubbliche relazioni (stampa, pubblicazioni, rapporti con i media, seminari, *sponsorizzazioni*, alleanze con organizzazioni *non profit*,...);
- *marketing* diretto (mediante la definizione di appositi database di contatti e l'utilizzo di pubblicità per corrispondenza, *newsletter*, convenzioni, ecc.);
- promozione delle vendite (premi e regali nei punti vendita, sconti,...);
- promozione presso *tour operator*;
- *front office*: sportello e numero verde;
- incontri pubblici e privati (*open day*);
- biglietteria.

Tra questi, un sempre più rilevante strumento di comunicazione di cui un museo può disporre è il sito *web*: l'evoluzione tecnica, supportata da un crescente uso delle tecnologie da fasce sempre più vaste della popolazione, permette infatti di arricchire l'offerta museale, con servizi che riguardano la visita in loco (come ad es. servizi di prenotazione), e servizi supplementari e innovativi (nell'ambito del c.d. *web 2.0*).

A monte della scelta degli strumenti di comunicazione e di promozione che si vuole adottare devono essere chiare sia l'immagine sia il messaggio del prodotto o del servizio che si vuole trasmettere. In questo senso diventa di fondamentale importanza la costruzione del *brand* museale che si ottiene attraverso una strategia di comunicazione integrata. In tal senso è utile adottare linee-guida omogenee per le mostre, la segnaletica, i servizi, riconducibili ad un'immagine unitaria, come messaggio coordinato sull'offerta museale. Il *branding* museale può anche essere centrato sul luogo, sull'edificio del museo in sé che, per le sue caratteristiche distintive, può assumere un valore di semioforo.

### 2.1.2. La connessione con altre funzioni

L'uso strategico del *marketing* si traduce in una serie di strumenti e accorgimenti che impattano necessariamente su altre funzioni del museo che, all'unisono, dovrebbero lavorare per costruire la miglior relazione possibile con gli *stakeholder* di riferimento.

Da questo punto di vista il *marketing* si relaziona con le funzioni «allestimenti», «accoglienza» e «gestione del personale» per quanto riguarda l'attenzione rivolta ai diversi *target* di utenza (diversi per livello di scolarizzazione, per conoscenza pregressa del tema trattato dal museo e per sensibilità) nel garantire il maggior vantaggio percettivo, cognitivo ed emotivo possibile, durante e dopo il percorso di visita, a fronte del minor costo da sostenere. Ecco allora che tali impatti si riflettono nel modo di organizzare e valorizzare il materiale musealizzato, di accrescere le possibilità di accesso (fisico e cognitivo) dei visitatori, di offrire

luoghi di svago e ristorazione, di garantire l'aiuto e l'orientamento da parte del personale di servizio.

Anche la funzione della «didattica museale» – e i relativi strumenti predisposti per l'approfondimento didattico in loco, via *web* o all'esterno del museo, e per l'intrattenimento educativo di bambini e studenti – può favorevolmente beneficiare delle politiche di *marketing* in quanto può dare vita a interventi strategici destinati ad allargare il potenziale numero di visitatori – soprattutto quelli che difficilmente si recano al museo – e a fidelizzare quelli che sono disposti a recarvisi con una certa regolarità.

La funzione *marketing* è anche collegata al *fund raising* poiché un *branding* museale consolidato, costruito grazie a mostre con alto «*marketing appeal*» (*blockbuster exhibitions*), può fungere da attrattore di visitatori anche per mostre con basso «*marketing appeal*».

### 2.1.3. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi finali

La funzione *marketing* contribuisce sensibilmente alla creazione del valore per il museo, sia perché cura la relazione con i visitatori, attuali e potenziali, sia perché pone le basi per una programmazione che sia in linea con le esigenze del mercato, senza pregiudizio per la qualità dell'offerta culturale. Una strategia di *marketing*, capace di individuare il posizionamento del museo, contribuisce inoltre ad una più stretta relazione tra il museo e i suoi potenziali finanziatori (mediante la funzione *fund raising*), e costituisce un imprescindibile area di gestione per il monitoraggio della domanda.

### 2.1.4. Gli elementi critici e di innovazione

Nonostante il solco del *marketing* culturale sia stato tracciato già a partire dagli anni 1980, nella pratica gli esiti cui le aziende culturali, nella fattispecie i musei, sono andate incontro in questi anni sono di fatto molto dissimili. Tale asimmetria è dovuta principalmente alla difficile *standardizzazione* delle procedure e, soprattutto, alle differenze socio-economiche e culturali dei contesti in cui tali aziende si trovano ad operare. Alla luce di tali considerazioni e prendendo in esame gli strumenti che le leve del *marketing mix* – di cui si è fornito un piccolo saggio – ad oggi mettono a disposizione è senz'altro d'obbligo rilevare che le criticità maggiori che il *marketing* culturale dei musei sta vivendo si annidano proprio in quello che dovrebbe essere il principale strumento di raccolta informazioni a disposizione della funzione: il SIM, Sistema Informativo di *Marketing*. Tali criticità hanno almeno una duplice origine:

– culturale, per il fatto che ancora si fa fatica ad accettare il ruolo di una disciplina, il *marketing* appunto, all'interno delle istituzioni culturali;

– tecnica, per il fatto che la complessità del sistema di raccolta informazioni non è raffinato e costruito *ad hoc* sulle esigenze specifiche del museo.

Va notato che la dimensione tecnica è a tutti gli effetti una diretta conseguenza di quella culturale nella misura in cui quest'ultima non attribuisce alla raccolta informazioni un valore precipuo e fondante il successo delle attività del museo.

Alla luce di queste considerazioni il successo di una politica di *marketing*, intesa come la capacità di creare un incontro ottimale tra domanda e offerta di servizi museali, dipende dal grado di attenzione dedicato al sistema di rilevazione e interpretazione dei dati (interni, primari e secondari).

Una volta costruito un sistema di rilevamento strutturato e funzionale al monitoraggio dell'*audience development* è necessario poterne ricavare indicazioni utili a informare il *marketing* strategico e operativo (politiche di prodotto, di prezzo, di promozione, di distribuzione).

In questa direzione i processi innovativi della funzione riguardano senz'altro la possibilità di impiegare la tecnologia informatica e mobile (*bluetooth* e *wi-fi*) per l'invio e ricezione dei contenuti, dunque per la raccolta delle informazioni circa il comportamento, le preferenze e la soddisfazione dei visitatori.

## 2.2. Il Victoria & Albert Museum: breve presentazione

Il V&A Museum South Kensington è uno dei più grandi musei al mondo di arte e *design*. All'interno del museo sono presenti quindici differenti sezioni, affiancate periodicamente da grandi mostre, organizzate per dare risalto a specifici temi o oggetti conservati nel museo. Si possono identificare le seguenti sezioni:

– Architettura: la collaborazione con il Royal Institute of British Architects (RIBA), ha permesso al V&A Museum di acquisire tutta la collezione del RIBA dai disegni ai manoscritti ai modellini.

– Asia: la raccolta è composta da oltre 70.000 pezzi provenienti dall'Estremo Oriente: Cina, Giappone e Corea. La collezione è composta da mobilia, tessuti, ceramica, lacche e stampe.

– La sezione dedicata all'Asia Meridionale e al Sud Est Asiatico è composta da circa 60.000 oggetti. La collezione possiede oggetti risalenti al periodo della Valle Indo (2000 a.C.) fino ad arrivare ai giorni nostri. Geograficamente gli oggetti della collezione provengono dalla regione compresa tra l'Afghanistan e l'Indonesia. La miniatura Mughal rappresenta uno dei pezzi di maggior pregio della collezione.

– La sezione dedicata al Medio Oriente è costituita da 19.000 pezzi che vanno dal primo periodo islamico (VII sec) ai primi anni del XX sec. La collezione comprende oggetti di metallo, ceramica, legno tessuti provenienti in particolare dall'Iran, dalla Turchia e dalla Siria. La collezione di ceramiche è a livello internazionale la più importante e completa.

- Ceramica: la collezione di ceramiche è una delle pietre miliari del V&A Museum. La collezione spazia da manufatti dell'antico Egitto fino ad arrivare alla ceramica moderna ed industriale. Questa sezione possiede la collezione di animali in porcellana che Augusto II il Forte aveva ordinato presso la fabbrica Meissen per arredare il «palazzo giapponese» di Dresda.
- Arte Contemporanea: la Galleria Porter offre una vasta gamma di mostre, eventi, esposizioni che abbraccia tutti gli aspetti dell'arte e del *design* contemporaneo (moda, mobili, mezzi di comunicazione architettura, ecc.).
- Moda, gioielleria e accessori: la collezione comprende vestiti alla moda dal XVII secolo ad oggi, l'accento è posto sulla progressiva contaminazione tra le diverse città europee. La collezione comprende anche accessori, gioielli, guanti e borse.
- Arredamento: la collezione è composta da oltre 14.000 pezzi provenienti dal Regno Unito, dall'Europa e dall'America, a partire dal Medioevo ad oggi. Si tratta prevalentemente di mobili, ma anche suppellettili, strumenti musicali, orologi. La raccolta include delle camere complete in mostra alle British Galleries.
- Il Vetro: la sezione è composta da oltre 6.000 pezzi dal Medio Oriente, all'Europa e America e ripercorre i 4000 anni di storia del vetro.
- La storia, i periodi e gli stili: il V&A Museum ha una collezione che ripercorre molti periodi storici, diversi stili e gusti di diverse epoche. Spesso vengono organizzate mostre di approfondimento (al momento di questa ricerca era in corso la mostra sul Barocco).
- Il Metallo: questa raccolta comprende la collezione inglese di argento, ferro battuto, armi, armature medievali di importanza internazionale.
- Dipinti e Disegni: la raccolta è costituita dal oltre 2000 acquarelli e olii, della scuola inglese ed europea. La collezione si è venuta a costituire a partire dal XIX secolo grazie a una serie di donazioni.
- La Fotografia: il museo ha cominciato ad acquisire fotografie a partire dal 1852, ormai conta più di 500.000 immagini sia classiche che contemporanee.
- Stampe e Libri: Il V&A Museum possiede stampe d'arte e stampe ottenute con diverse tecniche grafiche.
- La Scultura: la collezione comprende un'ampia raccolta di calchi in gesso di sculture classiche e rinascimentali, molto popolari nel XIX secolo. Esiste un calco anche del David di Michelangelo.
- I Tessili: la raccolta ripercorre oltre 2000 anni di storia. La maggior parte dei tessuti proviene dall'Europa. La classificazione dei tessuti è basata sulla tecnica utilizzata, sul paese di origine e sulla data di produzione. Particolarmente ricca è la collezione delle sete provenienti dal Vicino Oriente.
- Il Teatro e gli spettacoli dal vivo: una raccolta di materiale sulle *living arts* nel Regno Unito – danza, teatro, musical, circo, musica – a partire da Shakespeare.

Inoltre fa parte del V&A Museum il Museum of Childhood di Bethnal

Green che possiede una delle più antiche e grandi collezioni di giocattoli e manufatti artigianali. La collezione raccoglie pezzi dal XVI sec ad oggi.

## SCHEDA DI SINTESI

Informazioni generali					
<i>Nome</i>	Victoria & Albert Museum				
<i>Indirizzo</i>	Cromwell Road London SW7 2RL				
<i>Anno di fondazione</i>	1852	<i>Tipologia di istituto</i>	Museo		
<i>Categoria</i>	Arte				
Caratteristiche giuridiche del museo					
<i>Stato giuridico</i>	Non-departmental public body Natura Pubblica				
<i>Proprietà</i>	Pubblica				
<i>Statuto</i>	Sì	<i>Regolamento</i>	Sì	<i>Carta dei servizi</i>	n.d.
Collezioni					
<i>Numero beni esposti</i>	2,7 milioni				
Informazioni relative ai servizi al pubblico					
<i>Orari di apertura</i>	Tutti i giorni dalle 10 alle 17.45, venerdì 10- 22				
<i>Prezzi dei biglietti</i>	Ingresso gratuito. Ingresso a pagamento per esposizioni temporanee: intero £ 7, ridotto £ 9, studenti £ 6 Categorie ad ingresso gratuito Categorie ad ingresso ridotto (per le esposizioni temporanee) Studenti, ragazzi di età compresa tra i 12 e 17 anni, per i disoccupati e gli ultra 65enni.				
Principali caratteristiche economico finanziarie (%)					
<i>% Finanziamento pubblico</i>	50%	<i>Donazioni</i>	16%	<i>Sponsor</i>	1%
<i>Vendita biglietti (mostre temporanee)</i>	3%	<i>Vendita prodotti e servizi</i>	11%	<i>Altro</i>	19%
Caratteristiche della domanda					
<i>Numero di visitatori</i>	(ultimo dato disponibile): 2.900.000				

Il V&A Museum è attualmente promosso dal Dipartimento per la Cultura, Media e Sport (DCMS). Il Consiglio di Indirizzo è responsabile nei confronti del Segretario di Stato per la Cultura, Media e Sport per le politiche e i risultati del Museo. Il ministro è, a sua volta, responsabile dinanzi al Parlamento. Il direttore del V&A è responsabile sia nei confronti del consiglio di amministrazione, in qualità di *Chief Executive*, che verso il Segretario di Stato, in quanto responsabile amministrativo.

La gestione del V&A è disciplinata dal National Heritage Act del 1983. La legge è stata modificata e abrogata in alcune parti dal Museum and Gallery Act, del 1992, ma questo non ha materialmente influito sullo stato del Museo. Il V&A è un ente pubblico «non-dipartimentale» (NDPB), patrocinato dal DCMS, ed è un ente di beneficenza esente dalla registrazione ai sensi della legge Charities del 1993. I suoi investimenti sono disciplinati dal Trust Act del 2000.

Organo fondamentale di gestione è il *Board of Trustees*, i cui membri sono nominati dal Primo Ministro, seguendo il processo previsto dal DCMS. Il *Board* si compone mediamente di un numero di membri compreso tra 12 e 20 (nel 2009 erano 14). Il *Board* è responsabile ultimo della cura delle collezioni, della politica di promozione degli accessi e sicurezza per il pubblico e le opere.

### 2.3. *La comunicazione e il marketing al Victoria & Albert Museum*

#### 2.3.1. Caratteristiche principali della funzione

Le politiche che il V&A Museum sviluppa con riferimento alla comunicazione e al *marketing* mirano soprattutto all'aumento del numero delle visite<sup>7</sup> (puntando in particolare al ritorno del visitatore) e della riconoscibilità del *brand* del museo a livello internazionale. In particolare, la strategia di comunicazione e *marketing* è volta a:

- incrementare il numero delle visite e dei visitatori;
- costruire un *brand* per il V&A (insieme di valori da cui essere identificati);
- accrescere i ricavi mediante mostre temporanee e attività commerciali<sup>8</sup>;
- attrarre nuovi pubblici.

Tali finalità sono perseguite mediante campagne di comunicazione istituzionale (relative cioè al marchio V&A Museum), promozione di eventi, *partnership*, *direct marketing* (cartaceo e virtuale) e materiale informativo e promozionale *in situ*.

In particolare gli eventi sono organizzati internamente da un sottogruppo specializzato, e sono spesso legati a mostre temporanee o all'apertura di una sala: si tratta di iniziative con un bacino di utenza molto variegato, che va dalle piccole cene per 20 persone ai grandi eventi di intrattenimento per 1.000 persone. In quest'ultimo caso, gli eventi permettono anche di raccogliere rilevanti risorse finanziarie, che contribuiscono allo sviluppo del museo.

Il *branding* costituisce una parte fondamentale del processo di *marketing*, ed uno degli ambiti prioritari di intervento del V&A. Il «*brand*» racchiude in un orizzonte simbolico e visivo (perché si identifica con il logotipo e le sue applicazioni):

- cosa il V&A fa;
- cosa il V&A rappresenta;
- cosa il V&A significa per i visitatori e i diversi *stakeholder*.

La politica di *branding* del V&A riguarda pertanto il modo in cui esso si relaziona alle diverse persone, in ciò definendo una peculiare modalità comunicativa verso il pubblico e i propri dipendenti. In particolare, il V&A ha di recente rivisto la sua identità visiva (segni grafici e colori) e verbale (relativa cioè al c.d. «tono di voce») al fine di creare una chiara immagine dell'identità che evochi una percezione di cosa il

museo ricerca e il modo in cui si comporta (i valori che esso promuove). Anche tutto ciò di cui i visitatori fanno esperienza costituisce una manifestazione del *brand* – dalle mostre che frequentano ai membri dello *staff* con cui si relazionano, fino al cibo che mangiano. Il V&A pertanto presidia lo sviluppo del *brand* mediante canali diversi, che investono tutta la gestione del museo, dall'organizzazione delle mostre al controllo dei servizi aggiuntivi.

Dal 2004, inoltre, la Divisione *marketing* ha affiancato alle classiche tecniche di *branding* una strategia di *brand partnership* (ad esempio con la catena commerciale Selfridges). Questo tipo di collaborazioni prevede la condivisione degli utenti tra i due diversi soggetti della *partnership*. Nel caso della collaborazione con Selfridges, ad esempio, il V&A Museum ha beneficiato di spazi pubblicitari interni al grande magazzino, ed inoltre sono stati organizzati eventi ed esposizioni: in questo modo il museo ha potuto beneficiare della catena di *marketing* (comunicazione e pubblicità) del grande magazzino, intercettando anche un pubblico diverso dal proprio; viceversa, Selfridges ha potuto utilizzare il *brand* V&A per dare un'immagine di qualità alla propria organizzazione; inoltre, grazie agli sconti per «gli amici del V&A Museum», ha avuto accesso ad una nuova fascia di mercato.

L'imponente e variegata collezione permanente del museo ha determinato la necessità di una specifica politica di comunicazione e *marketing*, volta a semplificare l'accesso cognitivo al museo (la dizione V&A Museum, in luogo della tradizionale dicitura Victoria and Albert Museum, risponde esattamente a tale logica di «snellimento»), evidenziando i fattori di attrazione per larghe fasce di pubblico, piuttosto che gli elementi di interesse scientifico per il mondo degli studiosi.

Tale semplificazione dell'immagine del museo si è tradotta in alcuni elementi essenziali: primo tra tutti il sito internet (<http://www.vam.ac.uk>), organizzato in forma semplice ed intuitiva (struttura gerarchica e possibilità di mantenere sotto controllo le diverse categorie di ricerca) e ricco di informazioni, relative a tutti gli aspetti della vita del museo (servizi della visita, informazioni organizzative, documenti ufficiali e di programmazione, eventi ed attività, negozio *online*, ecc.). Il V&A è inoltre impegnato nella costruzione di nuovi profili nelle diverse piattaforme *online* (*web 2.0*): il V&A è ad oggi presente su *facebook*, *twitter*, *youtube*, e su diversi *blog*. In aggiunta, gli spazi fisici del museo sono organizzati secondo la massima chiarezza con pannelli esplicativi delle sale, del museo e delle opere. Uno degli aspetti fondamentali della strategia comunicativa è stato, come accennato, l'identificazione di un marchio unico: la grande varietà delle collezioni (elemento tipico dell'offerta museale) rendeva infatti difficile l'identificazione di un marchio unico. Nel tempo, attraverso l'armonizzazione delle iniziative e delle strategie di comunicazione mirate (per *target* e periodo dell'anno), la varietà è diventata un punto di forza del museo, potenziata dal «taglio» che viene dato a tutte le mostre (evitando cioè

la sovrapposizione delle mostre o effetti di cannibalizzazione).

La semplificazione della comunicazione si accompagna all'arricchimento dell'offerta culturale allargata, con numerose e diversificate iniziative, per tipologia e *target*:

- eventi, come le aperture serali e concerti;
- attività per le famiglie e in special modo per i più piccoli;
- *workshop* per i giovani;
- corsi, conferenze e dimostrazioni su opere particolari o grandi mostre;
- materiali e corsi pratici (es. artigianato) per gli adulti;
- giochi interattivi *online* (es. *quiz*, gare) e *offline*.

Un aspetto di particolare interesse è rappresentato dalle mostre temporanee<sup>9</sup>: queste completano l'offerta della collezione permanente, offrendo un ampio spettro di temi, dal *design* alla moda, dalla fotografia all'architettura. Le mostre temporanee sono ospitate in sale di dimensioni molto varie. Circa la promozione/comunicazione delle mostre il V&A predilige un approccio integrato, che si compone di eventi e pubblicità (nella metropolitana, sui giornali, alla radio), contando comunque su un consolidato livello di passaparola. È proprio su una ricca e variegata offerta di mostre ed eventi temporanei che si basa la strategia del museo verso diverse fasce di pubblico e, durante l'anno, per lo stesso visitatore che potrà così essere interessato a tornare più di una volta presso il museo. Inoltre, le mostre rappresentano quel richiamo che, unito ad altri elementi di servizio (come il *bookshop*, il ristorante e l'ampio giardino), rendono interessante il luogo V&A per passare piacevolmente del tempo libero, incontrare persone, sostare durante una giornata di lavoro.

Con riferimento alle strategie di *marketing* diretto, all'interno di V&A sono state sviluppate diverse strategie: ai soci del V&A Museum viene spedita tre volte l'anno la rivista del museo, ed inoltre periodicamente vengono mandate *newsletter* con informazioni generali sulle varie attività del museo. Per quanto riguarda le *newsletter* richieste dai visitatori del sito internet queste non sono generiche (calendario di tutte le attività) ma specifiche per le singole attività (es. quelle del venerdì sera), in modo tale da confezionare un'informazione molto precisa e mirata.

Riguardo alle diverse campagne di comunicazione, il V&A ha negli ultimi anni investito in iniziative volte ad attrarre le famiglie e le scolaresche al museo. In particolare per attrarre il *target* delle famiglie è stata sviluppata una campagna di comunicazione durante il periodo estivo, accompagnata da numerosi eventi ed attività sviluppate *ad hoc*. Questo progetto ha visto raddoppiare il numero di visitatori della categoria «famiglie» durante questo periodo dell'anno. Con riferimento alle scolaresche, il V&A ha sviluppato una guida specifica per gli studenti, ed ha attivato un canale specifico per le scuole. Più in generale, il museo è caratterizzato da un sistema di campagne di *marketing* molto articolato, in cui ognuna di queste sostiene un diverso prodotto o è



indirizzata ad uno specifico *target* di pubblico. Le più recenti campagne sono state:

- campagne per le mostre,
- campagne per le famiglie,
- campagne corporate,
- campagne oltreoceano.

Ciascuna campagna prevede una specifica strategia di *marketing*, il cui schema è comunque omogeneo:

- identificazione degli obiettivi della campagna;
- identificazione dei segmenti di pubblico per il prodotto;
- identificazione dei canali di comunicazione più adatti secondo il pubblico *target*;
- definizione del miglior *marketing mix* per ciascun progetto.

Con riferimento al modello generale dei 4P (prodotto, prezzo, pubblicità e posizione), il museo ha sviluppato una precisa strategia di *marketing*:

– Prodotto: si tratta della collezione permanente, delle mostre temporanee, degli eventi speciali, delle attività per la famiglia e delle risorse educative per le scuole e le università. In aggiunta, l'offerta si arricchisce con i negozi, i bar e le aree a noleggio (zone che il museo affitta a soggetti pubblici e privati per eventi, conferenze, ecc.).

– Posizione: il V&A si trova nella zona di South Kensington, poco ad ovest del centro di Londra. Due fattori sono determinanti nella strategia di localizzazione del museo: un sistema di collegamenti efficace con autobus e metropolitana per l'aeroporto di Heathrow; un edificio di particolare prestigio in stile vittoriano, vicino ad altri grandi musei della città, caratterizza il luogo.

– Prezzo: l'ingresso al V&A è libero; è comunque previsto un ingresso a pagamento per alcune mostre temporanee; i negozi, il bar e il ristorante adottano una propria strategia di prezzo. Complessivamente, la determinazione dei prezzi mira a consentire l'accesso anche a persone con basso reddito.

– Promozione: riguarda la scelta dei canali attraverso cui veicolare la più appropriata ed efficace promozione del museo, secondo il *budget* disponibile. La politica promozionale (realizzata, come visto, per mezzo di specifiche campagne) si compone di alcuni specifici strumenti, quali:

a) *Advertising*: riguarda la pubblicità su giornali, riviste e radio, o manifesti sugli autobus e nelle stazioni della metropolitana. Il *budget* limitato per tali interventi esclude la possibilità di investire in campagne su televisione e cinema.

b) *Stampa*: produzione di materiale pubblicitario da distribuire nei luoghi pubblici, come biblioteche, uffici turistici e altri luoghi pubblici.

c) *Direct mail*: invio di materiale promozionale cartaceo nominativo per posta, fatto utilizzando il database interno o liste esterne fornite da operatori specializzati.

d) *Promozione vendite e brand partnership*: si tratta di promozioni me-

dianze sconti e prezzi speciali, anche in collaborazione con altri *partner* (generalmente privati).

e) *Nuovi media*: prevede l'invio di *newsletters* alle diverse categorie di utenti e il costante aggiornamento del sito internet, e dei servizi collegati.

f) *Public relations* (gestione diretta dell'Ufficio Stampa): cura le relazioni con i diversi *stakeholder* (*sponsor*, finanziatori, *media*, ..).

### 2.3.2. Organizzazione

La gestione delle attività di *marketing* presso il V&A South Kensington ricade nelle responsabilità del Dipartimento *Marketing* e dell'Ufficio Stampa; i due reparti lavorano insieme, nella Direzione Affari Pubblici (Public Affairs). Il Dipartimento *Marketing* e l'Ufficio Stampa costituiscono la «voce pubblica» del V&A, comunicando con il pubblico (individui e gruppi), i turisti, le università, le scuole, le famiglie, i portatori di *handicap*, le imprese delle cosiddette industrie creative (editoria, cinematografia, discografia), i giornalisti, gli *opinion leader* e gli *sponsor*.

I due reparti promuovono le collezioni del museo, le mostre temporanee, e l'insieme delle attività, dei corsi e dei programmi offerti dal V&A. Un dipartimento separato, collocato al V&A Museum of Childhood, si occupa di seguire le attività di *marketing* di quell'unità organizzativa.

La struttura commerciale del V&A è la V&A Enterprises, società interamente partecipata dal V&A che gestisce il *bookshop* e che, pertanto, si occupa del *marketing* delle pubblicazioni e dei prodotti del V&A.

Il Dipartimento *Marketing* e l'Ufficio Stampa sono composti da sei persone ciascuno; le attività relative alla grafica sono curate da un ufficio interno, composto da otto persone, cui è affidata la cura dell'immagine delle campagne promozionali. Tale unità spesso collabora con esperti esterni. Con riferimento al profilo professionale dei dipendenti del Dipartimento *Marketing*, si rileva che la direttrice ha una formazione da *graphic designer*; il resto del personale proviene interamente da un percorso di formazione umanistica o artistica.

È rilevante evidenziare che il V&A Museum ha messo la comunicazione al centro del processo di pianificazione per dare un'immagine unica del museo, nonostante la collezione sia molto variegata: tale configurazione è il risultato della presenza, in capo al dipartimento, del dott. Damien Withmore, che per diversi anni ha lavorato alla Tate Modern, istituzione che per prima ha introdotto il concetto di *brand museum*, scardinando l'idea di museo come mera collezione, ma piuttosto come spazio di riflessione, di scambio di idee, di confronto sociale.

Il processo di programmazione del V&A conferma la centralità del *marketing* nelle scelte strategiche del museo: ogni settembre viene organizzata una riunione per definire il *budget* annuale del museo; a tale riunione partecipano tutti i direttori dei dipartimenti, il direttore della pianificazione, il direttore finanziario, il direttore del museo e il responsa-

bile del *budget* di ciascun dipartimento. In questa sede ogni dipartimento presenta, anche sulla base delle risultanze delle analisi di *marketing* sviluppate durante l'anno precedente, un piano dettagliato delle attività, degli obiettivi che si vogliono raggiungere e del *budget* necessario. Questi incontri tra il direttore e i dirigenti sono un momento di intenso confronto operativo, dal quale scaturisce il piano strategico del museo.

Il contributo che la Direzione Affari Pubblici offre nel quadro delle politiche di sviluppo del museo si traduce nella spinta all'articolazione di un'offerta ampia e variegata, capace di coniugare le tematiche più complesse ed erudite con le esigenze delle diverse fasce di pubblico.

L'accesso gratuito alla collezione permanente (dal 2001) ha rappresentato un'importante tappa nell'evoluzione delle strategie di *marketing* del museo, che in un anno (2002) ha duplicato il numero dei visitatori. Il V&A Museum è passato dall'essere un museo tradizionale ad un vero e proprio luogo di aggregazione: la caffetteria e il *bookshop* e tutti gli spazi comuni (es. il giardino) hanno acquisito sempre più un ruolo decisivo per il pubblico e sono stati oggetto di ripensamenti e ristrutturazioni volte a rafforzare l'immagine di «luogo di ritrovo».

In ragione della gratuità dell'ingresso, l'analisi della domanda avviene mediante indagini di mercato, che hanno ad oggetto la misurazione delle attività del Dipartimento *Marketing*, così come di ogni eventuale attività di impatto sui visitatori. Il V&A affida lo svolgimento di tali indagini di mercato ad una società specializzata, la MORI (*Market Opinion and Research International*), una delle agenzie *leader* nel Regno Unito per le analisi di mercato. La MORI svolge interviste dirette a circa 100 visitatori al mese, ed elabora tutte le informazioni raccolte in *report* (presentazioni Microsoft Power Point) annuali e mensili.

Le domande rivolte al pubblico tendono a offrire una descrizione di chi sono i visitatori (profilo e attitudini) e come si comportano (azioni e comportamenti). Inoltre, vengono approfondite le ragioni della visita e i fattori motivanti (pubblicità, articoli di stampa, sito internet), la conoscenza che essi hanno dei servizi del museo (ad esempio, dei programmi di *membership*, dei *tour*), quanto sono soddisfatti, se ne raccomanderebbero la visita ad altri, quali giornali leggono e di quali altri servizi culturali usufruiscono (cinema, teatro, ecc.).

Questi dati permettono al Dipartimento *Marketing* di declinare specifiche campagne strategiche, raggiungendo nel modo più efficace il maggior numero di visitatori, anche potenziali.

### 2.3.3. Risorse finanziarie

Il V&A ha registrato nell'ultimo anno contabile un totale di entrate pari a circa 80 milioni di sterline (di cui 55 milioni in fondo gestione e 25 circa in fondo capitale), con un finanziamento statale complessivo di 45 milioni di sterline. Le uscite vedono circa 30 milioni di sterline

per spese del personale (dati 2008/2009<sup>10</sup>).

Il museo è interamente organizzato secondo un modello di controllo dei processi, teso a ridurre i tempi negli scambi (sia internamente, tra i diversi reparti, sia in relazione all'esterno), migliorare la qualità degli *output*, ridurre i costi e accrescere la professionalità del personale. Questo approccio, rafforzato da un ampio uso della pianificazione e della misurazione (mediante diversi *kpi*: *key performance indicators*, indici e indicatori numerici che misurano i prodotti e i processi di parti dell'organizzazione), consente di minimizzare gli sprechi, liberando risorse (organizzative, economiche, intellettuali) da destinare alle attività che generano valore per il visitatore: sono pertanto minimizzati i lavori di ufficio per il personale di contatto, sono sempre decrescenti i tempi di pagamento dei fornitori (30 gg nel 2008, 27 nel 2009), sono rigidamente monitorati i fattori che ostacolano una corretta fruizione delle sale (sulla base delle indicazioni del personale di sala e delle indicazioni provenienti dalle interviste ai visitatori).

Le attività della Direzione Public Affairs, pertanto, nel quadro di un sistema di pianificazione e controllo più ampio che coinvolge l'intero museo, risponde di obiettivi di efficienza ed efficacia specifici, definiti ogni anno, con riferimento a due direttrici principali:

- Coerenza con le indicazioni del *funding agreement*, l'accordo che il museo ha sottoscritto con il Dipartimento per la Cultura, Media e Sport (DCMS), nel quale sono contenuti obiettivi e misuratori generali.
- Specificità degli obiettivi e dei misuratori per le attività di comunicazione e *marketing*; proposti dalla Direzione, questi vengono condivisi ogni anno con la Direzione Generale e Amministrativa del museo, per pervenire ad un documento che sia al contempo un mezzo di comunicazione (interna) e uno strumento di monitoraggio e miglioramento per la gestione delle attività.

#### 2.3.4. Qualità e innovazione

Di particolare rilievo è l'attività di *marketing* analitico nel processo di programmazione delle attività, degli eventi e delle mostre, nel quale il V&A Museum si avvale in un'indagine di mercato basata sulle interviste raccolte mensilmente (da una società specializzata) tra i visitatori del museo. Vengono chieste informazioni generali sui visitatori (anni, provenienza geografica, ecc.), sulle collezioni/mostre che questi hanno visto o hanno in programma di vedere, oltre ad eventuali altri commenti.

Oltre a questa indagine di mercato, viene svolta un'indagine campionaria specifica per singole mostre ed eventi in cui viene chiesto un giudizio sui singoli elementi della mostra (*lay-out*, pannelli informativi, ecc.). Viene data enfasi ai suggerimenti raccolti tra i visitatori su come vorrebbero la loro mostra (es. modalità di somministrazione delle informazioni). Queste indagini campionarie hanno due obiettivi: da una

parte servono a monitorare quale sia la fascia di pubblico più interessata e dall'altra per programmare eventi che abbiamo *target* diversi.

In particolare, incrociando i dati provenienti da interviste dirette alla fine della visita, tipologia e numero dei biglietti venduti e numero di prenotazioni della visita, il Dipartimento elabora una propria griglia di valutazione del successo delle mostre, che utilizzerà come input del successivo processo di riprogrammazione.

Sulla programmazione incide anche la relazione diretta che il museo, per sua natura, possiede con il Dipartimento per la Cultura, Media e Sport (DCMS), che definisce specifici indirizzi di politica culturale: la presenza di cospicui finanziamenti pubblici (circa la metà del *budget* complessivo) influenza infatti le scelte programmatiche, prevedendo cioè che alcune esposizioni debbano essere esplicitamente rivolte a determinati *target* di pubblico individuati dal Ministero (ad es., i bambini).

### **3. La didattica e l'*edutainment*: il caso del Musée du Quai Branly di Parigi, di Marco Saverio Ristuccia \***

#### 3.1. *Didattica ed edutainment: la scheda funzione*

148

##### 3.1.1. Le componenti della funzione

La funzione «didattica museale» comprende l'insieme delle metodologie e degli strumenti utilizzati dalle istituzioni museali per accrescere l'accessibilità da parte dei visitatori alle opere esposte; risponde cioè all'obiettivo di ridurre la distanza cognitiva e psicologica che inevitabilmente separa l'opera esposta dal visitatore non professionista. Recentemente, ciò avviene in particolar modo tramite l'impiego dell'informatica e della multimedialità, alla base dello sviluppo di nuove modalità di fruizione.

Si possono distinguere tre generazioni di musei che si sono susseguite nel tempo:

- Il «museo-tempio» dove il museo è un luogo deputato esclusivamente alla conservazione degli oggetti classificati per generi e specie.
- Il «museo-laboratorio» dove i visitatori sono indotti a compiere delle esperienze che contribuiscono ad arricchire il loro bagaglio conoscitivo per mezzo di un approccio del tipo *look and touch*. La struttura museale comincia ad essere utilizzata non solo come luogo per la conservazione degli oggetti, ma anche come luogo per apprendere mediante l'esperienza.
- La terza generazione di musei è rappresentata dai c.d. «musei virtuali». L'approccio utilizzato è quello dell'interazione, della flessibilità dei percorsi, della contestualizzazione delle opere esposte nell'am-

\* *Economista della Cultura, Partner di Struttura srl*

bito storico-culturale in cui sono state prodotte. Si può definire museo virtuale, un sito nel quale i diversi canali medialità (testi, immagini, suoni e filmati) vengono utilizzati simultaneamente allo scopo di favorire una comprensione globale del bene culturale.

A partire dagli anni 1980 la pedagogia ha messo in luce come il coinvolgimento attivo del soggetto-fruitori nell'esperienza conoscitiva, la collocazione della conoscenza in situazioni reali-quotidiane, la possibilità di un apprendimento collaborativo (in cui si scavalchino i ruoli tradizionali del mittente e del destinatario) siano elementi che facilitano il processo di apprendimento e che permettono, quindi, una più efficace educazione (qui accolta nell'accezione di rendere più accessibile l'opera al visitatore).

La moderna didattica museale persegue l'educazione estetica dei visitatori del museo agendo pertanto su tutti i canali del processo di apprendimento, come processo interattivo di condivisione delle informazioni, dei valori e delle emozioni che le opere incorporano.

Proprio l'accresciuta complessità dei mezzi e delle conoscenze, richiesti da una moderna didattica museale, richiede la presenza di operatori specializzati e di strumenti e spazi specificamente destinati a tale insieme di attività.

All'interno della funzione didattica si possono distinguere due sotto categorie: la didattica tradizionale e l'*edutainment*.

La didattica tradizionale si articola in diverse tipologie di attività, quali ad esempio:

- Laboratori: si tratta di attività esplorative di manipolazione di oggetti, oppure attività creative come il disegno e la realizzazione di manufatti. Queste attività sono rivolte di solito ai bambini e ai ragazzi in età scolastica, e privilegiano un approccio percettivo-motorio ai contenuti. Si elaborano interrogativi e si sviluppano riflessioni a partire da un'esperienza concreta.
- Teatralizzazione: si realizza tipicamente con un gruppo di attori che vestono i panni di personaggi storici che hanno qualche relazione con il museo e la sua collezione (per il tema o per il periodo storico).
- Seminari e conferenze: sono rivolti principalmente ad un pubblico adulto ed organizzati attorno ad un tema rilevante per la collezione museale. Possono essere ideati per una utenza specifica (insegnanti, storici dell'arte, ecc.).
- Musei mobili: consistono nella spiegazione che gli operatori museali sviluppano nelle scuole, portando materiali ed oggetti delle collezioni museali.
- Servizi di informazione avanzata: si tratta della possibilità offerta – invero raramente – ai visitatori del museo di parlare con gli esperti (anche telefonicamente da casa) circa alcuni aspetti tecnici della storia o delle peculiarità artistiche delle opere esposte.

Lo sviluppo dell'ICT ha consentito, nell'ambito della didattica museale, una duplice sperimentazione: da una parte lo sviluppo di *hardware* e *software* ha permesso la creazione di contenuti di qualità crescente

(graficamente e contenutisticamente); dall'altra, il miglioramento delle interfacce, sempre più accattivanti e semplici da usare, ha stimolato un utilizzo diffuso, anche da parte di un pubblico non specializzato, della tecnologia. Tutto ciò ha modificato – e certamente modificherà sensibilmente – l'esperienza dell'apprendimento anche in ambito museale, favorendo lo sviluppo del c.d. *edutainment*. L'*edutainment* si traduce nelle modalità di presentazione di materiale didattico, in una forma simile per linguaggio e tecniche narrative all'intrattenimento e costituisce un tentativo di superare la tradizionale separazione tra *education* ed *entertainment*. Apprendere oggi viene considerato come un complesso insieme di processi nei quali i soggetti sono coinvolti in modi diversi e a diversi gradi per tutta la vita.

Questo approccio multidimensionale fa sì che l'apprendimento museale possa essere perseguito attraverso una vasta gamma di dimensioni:

- conoscenze e comprensione;
- abilità;
- attitudine e capacità;
- divertimento, ispirazione e creatività;
- attività, comportamento, sviluppo<sup>11</sup>.

Esso si realizza mediante servizi *off line* e *on line*, quali, ad esempio:

- ricerche testuali e documentarie attraverso collegamenti internet; sono sempre più numerosi i musei che possiedono un proprio archivio digitalizzato accessibile dal *web*;

- realizzazione di percorsi tematici virtuali preparatori delle vere e proprie visite didattiche nei musei;
- giochi in rete;
- animazioni e teatralizzazioni di temi e periodi storici, coerenti con le opere esposte al museo;
- «sportelli» elettronici di informazione-approfondimento;
- guide *on line* che forniscono informazioni teorico-pratiche sui percorsi tematici disponibili nel museo.

I prodotti dell'*edutainment* devono poter soddisfare due diversi ordini di esigenze, quello dei responsabili della sezione didattica e quello degli utenti finali. I primi richiedono che i prodotti siano rispondenti e coerenti con i risultati raggiunti dalla ricerca (politica culturale); gli utenti finali richiedono che insieme alla «qualità» dei contenuti i prodotti siano effettivamente interattivi, dando loro la possibilità di partecipare in modo diretto e attivo ai processi di apprendimento. Questa condizione ha importanti implicazioni nella misura in cui promuove una stretta collaborazione tra imprese specializzate, musei ed università.

### 3.1.2. Le connessioni con altre funzioni

La didattica museale si colloca tra le attività primarie dell'offerta al pubblico e, per l'importanza che essa riveste in relazione alla domanda

attuale e potenziale (formazione dei futuri visitatori adulti, ad esempio), è da considerarsi un'attività strategica che afferisce direttamente alla *mission* dell'istituzione museale. Influenza in maniera determinante l'organizzazione del lavoro, nella misura in cui richiede la presenza di personale qualificato, e implica una forte relazione con tutte le attività, nella misura in cui richiede la disponibilità di spazi e attrezzature specifiche. Determina inoltre un approccio diverso nella comunicazione e nel *marketing*, sia in relazione a specifiche fasce d'utenza giovanile, sia in relazione ai contenuti della comunicazione, perché la presenza di progetti di *edutainment* richiede una specifica modalità di interazione, capace di stimolare una fruizione diversa del museo e delle collezioni. Le attività didattiche influenzano, nei casi più evoluti, anche il processo di pianificazione delle mostre, dal momento che, già in anticipo, è necessario prevedere quali attività didattiche predisporre a latere dell'evento principale, determinando eventualmente biglietti integrati, un calendario di iniziative e figure professionali dedicate.

### 3.1.3. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi finali

Le attività didattiche consentono l'instaurarsi di una relazione di conoscenza profonda tra museo e fruitori e pertanto costituiscono il fulcro di qualsivoglia attività di valorizzazione. In particolare, le attività coi più piccoli hanno determinato, nei casi migliori, l'avvio di un processo di fidelizzazione dei visitatori, che spesso tornano al museo per «giocare» con nuovi temi o autori, ascoltare nuovi seminari e «testare» nuovi giochi. La presenza e lo sviluppo di un pubblico informato e curioso permette anche di massimizzare il valore informativo dell'allestimento museografico, perché a parità di infrastruttura, la migliore capacità di comprensione e analisi del pubblico facilita il raggiungimento dell'obiettivo finale: l'interpretazione delle opere da parte del pubblico.

151

### 3.1.4. Gli elementi critici e di innovazione

La predisposizione di attività didattiche (eventi e offerta stabile) costituisce ad oggi presidio di una piccola percentuale dei musei italiani. La sua attivazione costituisce pertanto già un elemento di innovazione per i musei. L'adozione di specifici strumenti informatici, coerentemente alle finalità della didattica, valorizza il lavoro delle persone e la soddisfazione degli utenti.

Infine, la verifica costante dei risultati dell'attività didattica costituisce un imprescindibile strumento di apprendimento e miglioramento per il museo, base delle sue innovazioni in quest'ambito.



### 3.2. *Il Musée du Quai Branly: breve presentazione*

Il Museo del Quai Branly è dedicato alle arti e alle civiltà di Africa, America, Asia e Oceania ed è stato inaugurato nel giugno 2006. Il progetto è stato fortemente voluto dall'ex presidente della Repubblica Jacques Chirac per «rendere giustizia» alle civiltà e ai popoli primitivi attraverso la valorizzazione delle loro espressioni artistiche e culturali. Il progetto ha dunque voluto dare voce all'arte «non occidentale» dedicandole uno spazio autonomo, di alto livello simbolico ed espositivo, rappresentato da un nuovo edificio al centro di Parigi entro il quale è stato realizzato un percorso espositivo che si sviluppa su un unico grande spazio aperto dove le opere «dialogano tra di loro», quasi a simboleggiare il processo di globalizzazione mondiale. L'approccio del percorso museografico è di tipo umanistico: evidenzia infatti come le diverse culture hanno punti di contatto nel modo di affrontare i grandi temi della vita differenziandosi dunque da quello solitamente utilizzato per l'esposizione nei musei antropologici.

Il Museo del Quai Branly ha incorporato le collezioni dell'ex Museo dell'Uomo, istituzione dedicata agli studi antropologici secondo una impostazione tradizionale, e del Museo nazionale di Arte africana e dell'Oceania, nato come museo dedicato alle produzioni artistiche delle colonie francesi. Poiché ha incorporato il Museo dell'Uomo, il Museo del Quai Branly ha di fatto assunto anche il ruolo di «Grand Département» per i musei francesi in materia di etnografia extra-europea. Di conseguenza, il Quai Branly beneficia di una doppia tutela: quella del Ministero della Cultura e quella del Ministero della Ricerca. L'attività e l'organizzazione del museo sono caratterizzate dalla forte focalizzazione sugli aspetti di ricerca scientifica nell'ambito dell'etnografia, dell'antropologia e della storia dell'arte. In relazione a questo specifico ruolo, il museo è particolarmente attivo per quanto riguarda programmi di formazione professionale erogati in favore di altre istituzioni museali.

Le collezioni sono composte da oltre 300 mila oggetti, di cui solo 3.500 sono esposti; la collezione è in continua crescita grazie alla costante attività di acquisizione di nuove opere (solo nel 2008 sono stati acquisiti 1.126 oggetti attraverso acquisti o donazioni) grazie anche al supporto di mecenati quali, ad esempio, la «Fondation Total».

Il progetto strutturale è stato realizzato dall'architetto Jean Nouvel secondo una logica architettonica indirizzata ad interpretare la nuova filosofia espositiva (nuova rispetto a quella caratterizzante i due musei dai quali trae origine) che deve esaltare il dialogo, piuttosto che le distinzioni, tra le diverse civiltà.

Il museo si sviluppa su oltre 40 mila metri quadri di spazi espositivi con un giardino di oltre 18 mila metri quadri. L'area espositiva è dunque costituita da una unica galleria principale (*plateau des collections*), di una lunghezza di oltre 200 metri, dentro la quale si trova il ricco percorso espositivo; grazie all'utilizzo di elementi architettonici funzio-

nali a strutturare la grande area espositiva in un insieme sequenziale di spazi coordinati e di un percorso cromatico in cui le aree geografiche sono distinguibili dal colore della pavimentazione, la ricca e complessa collezione esposta può essere facilmente compresa ed apprezzata dai visitatori. Su un piano mezzanino che circonda sostanzialmente la galleria principale (*les galeries suspendues*) vengono realizzate le mostre temporanee che rappresentano una componente fondamentale dell'offerta museale.

Il museo dispone inoltre di un Auditorium, di una sala lettura, di diverse aule per la didattica, di due teatri, di un ristorante, di un *bookshop*, nonché di un deposito organizzato secondo una struttura molto innovativa che permette di ottimizzare non solo le attività di ricerca, ma anche tutte le attività per la tutela e la conservazione delle opere.

Nell'Area Oceania la collezione è costituita da oggetti legati alla storia coloniale francese, i più antichi dei quali risalgono al XVII secolo. Nel tempo le diverse acquisizioni, di statue, dipinti, quaderni di viaggio hanno arricchito la collezione (in tal senso va ricordato che tra le attività del museo riveste un ruolo fondamentale la continua attività di acquisizione di nuove opere finalizzata ad aumentare il valore culturale e storico delle collezioni).

L'Area America è organizzata intorno al confronto tra America attuale e America pre-colombiana, in un percorso che cerca di offrire spunti di riflessione per l'individuazione di una cultura amerinda.

La sezione della collezione dedicata all'Asia comprende oltre 58.000 oggetti di cui oltre 850 esposti. Il percorso si sviluppa intorno ad un nucleo centrale di vetrine dove sono presentati i costumi tipici delle popolazioni asiatiche mentre il resto dell'esposizione segue un criterio geografico: dalle regioni dell'est verso quelle dell'ovest. Una sezione è dedicata a identificare l'omogeneità del continente: il «filo d'Arianna» è costruito intorno al teatro e all'utilizzo delle ombre cinesi come forma di spettacolo.

Nell'Area Africa il percorso espositivo ha cominciato ad essere progettato dai ricercatori dell'ex Museo dell'Uomo e del Museo Nazionale di arti Africane e Oceaniche a partire dal 1999. Il percorso offre due differenti approcci: un percorso espositivo e un percorso tematico, che permette di scoprire le opere attraverso la contestualizzazione mediante supporti multimediali e documenti audiovisivi.

È da sottolineare l'importanza della raccolta di strumenti musicali, con oltre 8.000 pezzi, che rappresenta una delle più importanti collezioni a livello europeo e la rilevanza della collezione tessile, costituita da oltre 25 mila pezzi.

Tutti gli oggetti, sia quelli esposti sia quelli in deposito, sono archiviati e digitalizzati. Inoltre è possibile effettuare una visita interattiva del museo direttamente dal sito internet.

Parte della collezione del Museo del Quai Branly, costituita da 120 opere, è esposta all'interno del Museo del Louvre, nel c.d. «*pavillon des*

*sessions*». Questa collaborazione mira a dare pari dignità all'arte classica e all'arte primitiva del resto del mondo, che insieme ricostruiscono oltre seimila anni di civiltà globale.

Ogni anno vengono organizzate, infine, diverse esposizioni temporanee sia autoprodotte sia in partenariato con altre istituzioni museali.

Va infine ricordata l'importante vocazione del museo alla cooperazione e al partenariato con un ampio ventaglio di istituzioni appartenenti anche ad ambiti non strettamente appartenenti al mondo della cultura e della ricerca (ad esempio, il Ministero degli Affari Esteri e la Commissione Europea).

## SCHEDA DI SINTESI

**Informazioni generali**

<i>Nome</i>	Musée du Quai Branly
<i>Indirizzo</i>	37, quai Branly, 75007 - Paris
<i>Anno di fondazione</i>	2006
<i>Tipologia di istituto</i>	Musei a pagamento (Categorie Uff. Statistico MIBAC: Musei, Monumenti e Aree Archeologiche, Circuiti Museali)
<i>Categoria</i>	Musei artistici (secondo il <i>Dossier Musei Touring Club Italiano</i> 2009)

**Caratteristiche giuridiche del museo**

<i>Stato giuridico</i>	Istituto pubblico amministrativo	Natura Pubblica
<i>Proprietà</i>	Stato	
<i>Statuto</i>	Sì	<i>Regolamento</i> Sì <i>Carta dei servizi</i> No

**Collezioni**

<i>Tipologia</i>	varia	<i>Numero beni esposti</i>	3.500
Beni esposti/beni nei depositi	(%)	3.500/300.000	
% Beni esposti inventariati	100%	Catalogati 100%	Digitalizzati 100%
% Beni non esposti inventariati	100%	Catalogati 100%	Digitalizzati 100%

**Informazioni relative ai servizi al pubblico**

<i>Orari di apertura</i>	Martedì, mercoledì e domenica dalle 11 alle 19. Giovedì, venerdì e sabato dalle ore 11 alle ore 21.
<i>Prezzi dei biglietti</i>	Intero euro 8,50 - Ridotto euro 6,00 Mostre temporanee: intero euro 7, ridotto euro 5 Biglietto cumulativo: (esposizione temporanea + esposizione permanente): intero euro 10, ridotto euro 7 Pass Quai Branly (garantisce un accesso illimitato al museo): euro 35, opzione duo euro 50, collettivo (oltre 10 persone) euro 25, pass giovani (18-25anni) euro 15, insegnanti e ricercatori euro 15.
<i>Categorie ad ingresso gratuito</i>	Accesso gratuito alla collezione permanente, alle esposizioni temporanee e alla galleria giardino: la prima domenica del mese, gli amici del museo, i titolari del pass Quai Branly, gli amici del museo, i ragazzi sotto i 18 anni, i disoccupati da almeno sei mesi, gli studenti della scuola del Louvre, o gli studenti iscritti ai programmi di insegnamento del museo e residenti alla Città Internazionale delle Arti, grandi invalidi di guerra, persone portatrici di handicap, giornalisti, membri dell'ICOM, ICOMOS, IAA e AICA, i titolari della Carta Cultura, del multipass, della carta della Casa degli artisti o della carta professionale del comitato regionale del turismo. Accesso gratuito solo per l'esposizione permanente: giovani tra i

	18-25 anni residenti in Europa, guide del RMN, insegnanti aventi il pass educazione, guide ed interpreti riconosciuti a li vello nazionale, titolari della carta musei di Parigi, titolari della carta di ricercatori del museo Quai Branly, membri delle società mecenati.
<i>Categorie ad ingresso ridotto</i>	Tariffa ridotta per la collezione e l'accesso alle esposizioni temporanee nella galleria giardino: gruppi composti da più di 10 persone, titolari della carta famiglie numerose. Tariffa ridotta per le attività culturali: titolari del pass Quai Branly, amici del museo, ragazzi al di sotto dei 18 anni, gruppi di oltre 10 persone, titolari della carta famiglia numerosa.

#### Principali caratteristiche organizzative

<i>Numero di dipendenti ed altri collaboratori</i>	Circa 200 dipendenti diretti e 200 con contratto di facility service		
<i>Direttivi e amministrativi</i>	85,8%	<i>Tecnici</i> 14,2%	<i>Esecutivi (custodi)</i> 0

#### Principali caratteristiche economico finanziarie:

<i>Finanziamento pubblico</i>	74,32%
Ricavi da biglietti e vendita di prodotti e servizi	11,05%
<i>Donazioni e Sponsor</i>	6,09%
<i>Altro:</i>	8,54% (di cui 2,56% da prodotti finanziari)
<i>Numero di visitatori</i> 1.400.000	gratuiti 44%; % interi n.d.; % ridotti n.d.
<i>Provenienza</i>	84% Francia (di cui Parigi 24% ) 16% Estero, prevalentemente Europa e Stati Uniti

### 3.3. La didattica presso il Quai Branly

#### 3.3.1. Caratteristiche principali della funzione

«Le musée du quai Branly a placé l'information scientifique et la documentation au coeur du projet muséal<sup>12</sup>». Questa dichiarazione di fatto declina la *mission* della funzione di didattica nel museo di Quai Branly che è strettamente legata al concetto stesso con il quale è stata concepita l'istituzione museale: creare un grande luogo di ricerca e diffusione della conoscenza scientifica sull'arte e sulle civiltà dei popoli primitivi, evidenziandone le caratteristiche e i punti di contatto in relazione ai grandi temi della vita. In tal senso è stata realizzata una grande città culturale e scientifica a vocazione pluridisciplinare, una istituzione originale che è, al medesimo tempo, un museo, un centro culturale e un luogo di ricerca e di insegnamento. In relazione a questa impostazione di istituzione culturale, molto differente da quella tipica dei musei antropologici, vengono quindi progettate e realizzate le attività di didattica indirizzate al pubblico; l'obiettivo è quello di aumentare la conoscenza di questo straordinario tesoro artistico sia per il mondo della ricerca, sia per il vasto pubblico interessato al tema per il quale sono stati realizzati un insieme complesso di prodotti didattici e di *edutainment* che permettano la riduzione della «distanza» tra visitatori e opere. In tal senso le attività didattiche sono ricondotte a due filoni:

– attività didattiche indirizzate al mondo della ricerca e dell'università di cui si occupa direttamente il Dipartimento della ricerca e dell'insegnamento<sup>13</sup>;

– attività più divulgative accessibili al grande pubblico, di cui si occupa il dipartimento della comunicazione e della mediazione culturale.

La progettazione dei prodotti didattici, in particolare per quelli dedicati al pubblico generico, segue sostanzialmente l'approccio tipico dei musei di terza generazione (c.d. «musei virtuali») che prevede di:

– stabilire una interazione tra opere e visitatore;

– strutturare percorsi di visita flessibili;

– contestualizzare le opere esposte nell'ambito storico-cultura in cui sono state prodotte;

– utilizzare simultaneamente diversi canali mediali (testi, immagini, suoni e filmati) allo scopo di favorire una comprensione globale dell'esposizione.

Nella esperienza del Museo del Quai Branly lo sviluppo dei contenuti di didattica e *edutainment* può contare non solo sulla ricchezza delle collezioni provenienti dal Museo dell'Uomo e dal Museo nazionale di Arte africana e dell'Oceania, ma anche sul ruolo, riconosciuto al museo, di «dipartimento» del Ministero della ricerca dedicato agli studi dell'arte dei popoli primitivi. Ed è proprio dalla forte interazione tra la ricchezza informativa – derivante dalla continua attività di ricerca sulle collezioni – e dall'utilizzo di forme di comunicazione innovative – che permettono di agire su tutti i canali del processo di apprendimento – che nasce un insieme di prodotti di didattica veramente ricco e diversificato che fa del Museo del Quai Branly un caso di successo in relazione alla funzione qui considerata.

Le principali attività didattiche per il visitatore che caratterizzano l'offerta del Quai Branly sono:

– visite guidate: nel 2008 sono state proposte al pubblico quattordici tipologie di visita differenziate per tema specifico. In particolare, per quanto riguarda le collezioni permanenti, vengono offerte visite generali («découverte générale» e «visite architecturale»), visite specifiche per ogni area geografica e visite caratterizzate per tema antropologico trasversale (es. la morte, l'idea del bello, i riti di iniziazione, ecc.). Queste visite specifiche vengono proposte in orari particolari quali l'ora dell'aperitivo nel fine settimana. Inoltre vengono realizzate due «visite gioco» («Le secret du masque» e «Safari») destinate alle famiglie dove si intrecciano la dimensione didattica e la dimensione ludica;

– materiali audiovisivi sul sito internet: si sta realizzando una politica di realizzazioni di una serie di «esposizioni virtuali» per la preparazione e l'accompagnamento alla visita, organizzate nell'ambito delle tematiche proprie del museo, attraverso la produzione di materiali audiovisivi disponibili sul sito internet (il contratto di *performance* siglato tra il Ministero della cultura e il Museo prevede un obiettivo specifico in termini di crescita annuale del numero delle visite al sito). In particolare si segnala la «visita *flash*» che propone una selezione di opere del museo presentate in immagini

tridimensionali. Inoltre le conferenze e i seminari realizzati presso il museo sono poi disponibili in modalità *podcast*;

- laboratori didattici sia per adulti che per i bambini (in particolare durante le vacanze scolastiche, vengono attivate diverse attività e laboratori gratuiti per attrarre e fidelizzare i giovani). Tra le diverse proposte si segnalano gli *stage* su tessuti e tintura, gli «*ateliers*» per famiglie o per bambini («*Du coquillage à la plume*», «*Doudou*», «*L'autre jouet*», «*L'énigme de la momie péruvienne*», «*Peindre le rêve*»);
- programmazione di conferenze, di incontri di «*mediazione culturale*» (anche serali) e degustazioni sempre collegate alle culture di riferimento del museo;
- programmazione teatrale: presso il Teatro intitolato a Claude Levi-Strauss viene realizzata una importante programmazione di eventi teatrali dedicati ai temi propri del museo ed indirizzati ai diversi *target* di visitatori;
- programmazione musicale: nella sala di musica vengono realizzati concerti dedicati alle produzioni delle aree geografiche di riferimento indirizzati, anche in questo caso, ai diversi *target* di visitatori;
- programmazione cinematografica: in tal senso il museo persegue una politica di coproduzione della serie di documentari «*Arts du mythe*» (tre episodi prodotti nel 2008 e tre nel 2009 e la collezione di film etnologici «*L'usage du monde*» (tre film prodotti nel 2008, due nel 2009).

Sono state inoltre progettate delle audio guide coerenti con le intenzioni del percorso museografico. Infatti proprio la peculiarità della struttura del museo, che non prevede separazioni fisiche tra le diverse sezioni geografiche, può rendere difficile la comprensione del percorso espositivo e, quindi, l'intenzione che è dietro il museo stesso. L'offerta di audioguide propone tre percorsi audioguidati permanenti: il primo, denominato «*collections*» (in cinque lingue), presenta le collezioni delle cinque aree geografiche separatamente, il secondo è destinato alle famiglie («*famille*» in francese e inglese) e, infine, il percorso tattile «*rivière*» (in francese) per i visitatori con deficit visivi. Inoltre è stato predisposto un prodotto specifico per i visitatori con deficit uditivi. Vengono inoltre realizzate audio guide per accompagnare il visitatore anche nelle mostre temporanee.

Inoltre, per favorire la comprensione e l'informazione scientifica e artistica relativa al percorso espositivo, oltre ad un *dépliant* informativo gratuito che esplicita la logica espositiva, si stanno sviluppando nuovi contenuti informativi e modalità di diffusione degli stessi mediante diversi dispositivi che già ora garantiscono oltre 70 ore di programmi multimediali tattili e suoni integrati nel percorso espositivo (docce sonore).

Va infine aggiunto che il Dipartimento della ricerca e dell'insegnamento si occupa della gestione dell'Università popolare dove vengono organizzati corsi (anche se non è possibile rilasciare titoli), seminari di livello internazionale, oltre che ospitati studenti per periodi di ricerca.

Appare evidente che l'offerta di prodotti è particolarmente diversificata ed innovativa essendo utilizzati molteplici forme di linguaggio e tecniche narrative volte a favorire la comprensione e i contenuti scientifici e artistici

delle collezioni. In questo senso assumono rilevanza anche la *médiathèque*, che ospita eventi, incontri, seminari e presentazioni di opere. La mediateca ha il compito specifico di valorizzare le fonti documentali collegate alle collezioni: costituita da tre poli (archivi, biblioteca, iconoteca), essa sviluppa i suoi servizi di diffusione delle conoscenze in quattro spazi pubblici dedicati: tre spazi fisici (salle de documentation, bibliothèque étude et recherche, salon de lecture Jacques Kerchache) e uno spazio virtuale (spazio di documentazione scientifica sul sito *web* del museo).

Un sistema così ricco di offerta di prodotti didattici permette di raggiungere una differenziazione che favorisce la comprensione del museo per i diversi *target* di pubblico e rafforza la fidelizzazione dei visitatori. Si deve in merito tener conto che, in considerazione della natura e dei contenuti del museo e a differenza delle altre grandi istituzioni museali parigine, il pubblico è costituito prevalentemente da francesi e dunque il bacino di utenza non corrisponde, se non in piccola parte, al grande flusso turistico della città. Si consideri che, seppur il museo si trovi nelle vicinanze della Torre Eiffel, sono pochissimi i turisti che entrano a Quai Branly una volta visitato il più famoso monumento parigino.

In questo senso il museo ha una articolata politica volta alla fidelizzazione del pubblico. Tale politica si basa su un'offerta che va dagli sconti per visite successive, alla vendita di pacchetti di visite guidate (ad esempio, le visite relative alle diverse aree geografiche) ed altri prodotti didattici, alla partecipazione del museo alla *card* per gli eventi di Parigi, alle visite serali destinate ai giovani dai 18 ai 25 anni.

Infine, va sottolineata la ricerca continua del miglioramento dell'offerta didattica e, più in generale, della comunicazione verso il pubblico; in funzione di questa ricerca si realizzano sistematicamente indagini statistiche per capire i bisogni e la soddisfazione dei visitatori. In queste indagini si pone l'attenzione sulla relazione tra profilo del visitatore (nazionalità, genere, professione, livello di educazione, età, tipologia di visita, fidelizzazione, soddisfazione, ecc.) e offerta museale. A tal fine il pubblico viene regolarmente monitorato attraverso la somministrazione di questionari elaborati da parte di una società specializzata (Test) che si occupa di questo servizio. Il questionario è diviso in due parti, una parte fissa per la conoscenza del pubblico e della sua soddisfazione ed una parte variabile, che viene modificata ogni sei mesi per indagare particolari temi (ad esempio, l'offerta multimediale, la didattica, ecc.).

### 3.3.2. Organizzazione

L'elemento fondamentale che declina il modello operativo del museo è un contratto di *performance* sottoscritto tra il museo e il Ministero della cultura, basato su obiettivi di frequentazione, di conservazione e miglioramento delle collezioni e di equilibrio economico (incassi). Il Ministero definisce gli obiettivi da perseguire su un orizzonte triennale

(come, ad esempio, numero di visitatori, opere di restauro della collezione, prestiti a livello internazionale, capacità di autofinanziamento, ecc.) e di conseguenza ogni sei mesi il Museo invia al Ministero un *report* per monitorare l'andamento di questi obiettivi; nel caso in cui gli obiettivi non vengano raggiunti il Ministero può applicare sanzioni finanziarie (riduzione del contributo al funzionamento). Gli obiettivi relativi alla frequentazione sono declinati rispetto a quattro elementi:

- frequentazione;
- diversificazione del pubblico (es. il Quai Branly ha l'obiettivo di aumentare il numero di visitatori stranieri);
- fidelizzazione (un visitatore si ritiene fidelizzato quando si riesce a far tornarlo tornare ogni anno);
- diffusione della conoscenza.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa generale del museo si osserva che il Quai Branly è, in termini di dipendenti, un piccolo museo statale in quanto ha solo 200 dipendenti. Come già osservato, la doppia tutela di cui il museo beneficia (Ministero della Cultura e Ministero della ricerca) ha influenzato la sua organizzazione: l'organigramma è strutturato infatti intorno a due grandi dipartimenti, uno per la conservazione del patrimonio, l'altro che si occupa della ricerca e dell'insegnamento. In questi due dipartimenti sono concentrate le risorse umane dipendenti dai due ministeri. Le altre 200 persone che lavorano nel museo (tra le quali buona parte di quelle coinvolte nella erogazione dei servizi di didattica), lavorano per conto delle società terze nell'ambito del contratto di servizio. In particolare sono infatti esternalizzati tutti i servizi di sicurezza, accoglienza, didattica, pulizia grazie ad un contratto di *facility service*. Per quanto riguarda gli altri servizi per i visitatori di Quai Branly (gestione del ristorante, del parcheggio e del *bookshop*) sono dati in gestione a terzi (tre società differenti) a fronte del pagamento di una quota di concessione annuale. Questa quota è composta da una cifra fissa e una cifra variabile (*royalty*) legata al volume d'affari. I servizi aggiuntivi, tuttavia, ancora non sono integrati nell'offerta culturale del museo (non esiste ancora un pacchetto).

La strutturazione e l'erogazione dei prodotti di didattica e *edutainment* assume, come abbiamo detto, un ruolo fondamentale nel raggiungimento degli obiettivi di *performance* dell'istituzione museale nel suo complesso. È per questo motivo che il processo di progettazione dei prodotti di didattica si realizza mediante la forte collaborazione tra diversi dipartimenti che costituiscono la struttura organizzativa del museo; in particolare – considerato che le scelte in merito alla struttura dell'esposizione sono di competenza sia del Dipartimento del Patrimonio e delle collezioni che ha tra le proprie competenze la conservazione<sup>14</sup>, sia della presidenza del museo – il Dipartimento della educazione e della comunicazione ha il compito di rendere le esposizioni quanto più fruibile possibile, in termini di contenuti informativi, da parte delle diverse tipologie di visitatori. Di conseguenza è compito del Diparti-



mento dell'educazione e della comunicazione di ideare e proporre la tipologia di prodotti da realizzare; successivamente lo stesso Dipartimento, in collaborazione con il Dipartimento dello sviluppo culturale, definisce i contenuti e le caratteristiche del prodotto. Infine la realizzazione vera e propria viene data in outsourcing, sotto la supervisione tecnica del dipartimento dello sviluppo culturale.

Di fatto il Dipartimento della educazione e della comunicazione gioca un ruolo fondamentale nell'ambito della organizzazione dell'offerta di servizi didattici al pubblico. In funzione di tale compito al Dipartimento dell'educazione e della comunicazione fanno capo dieci persone, tutti con contratti pubblici (del Ministero della Cultura) della durata di tre anni. L'età media dei dipendenti è molto bassa (circa 27 anni). Tutto il personale ha una specializzazione in *management* culturale oppure in *marketing*. Fin dalla costituzione del dipartimento l'obiettivo è stato quello di costruire una struttura snella con personale molto motivato e qualificato.

All'interno del dipartimento si possono individuare tre team: uno che si occupa dell'informazione al pubblico, uno che ha il compito della mediazione culturale (es. organizzazione delle attività) e un terzo gruppo che si occupa del coordinamento delle varie attività e della gestione del rapporto con la società responsabile del servizio visite guidate. In tal senso si osserva che Quai Branly è il primo museo francese ad aver esternalizzato tutti i servizi di accoglienza al visitatore (accoglienza, biglietteria, pulizia, sicurezza) mediante un contratto di *facility service* con un'unica società. Anche il servizio di visite guidate è dato in gestione ad una società esterna.

In generale, i contenuti delle visite guidate, dei laboratori e degli altri prodotti didattici sono forniti dal museo, mentre la realizzazione è delegata a società esterne. Il museo ha definito e formalizzato un processo strutturato per fasi successive al fine di controllare i contenuti informativi trasmessi ai visitatori:

- il Dipartimento della educazione e della comunicazione insieme agli altri dipartimenti (del patrimonio e delle collezioni e dell'educazione e insegnamento) individua le linee guide e i prodotti per l'attività didattica;
- la società esterna, date le linee guida, sviluppa il contenuto;
- il Dipartimento del patrimonio e delle collezioni e quello della ricerca e dell'insegnamento supervisionano il contenuto, apportando modifiche, fino alla definizione finale del contenuto stesso;
- il personale coinvolto nella realizzazione del prodotto didattico (ad esempio, le guide) ha quindi il compito di adattare il contenuto alle differenti tipologie di pubblico. In questo senso è fondamentale la formazione specifica erogata verso il personale, anche esterno, coinvolto nell'offerta di servizi didattici.

L'essere responsabile dei contenuti di tutte le attività di divulgazione garantisce un linguaggio comune, condiviso e soprattutto caratterizzante la struttura Quai Branly. La gestione di un complesso insieme di

prodotti di didattica ed *edutainment* realizzati attraverso un linguaggio comune richiede la presenza di operatori specializzati e di strumenti e spazi specificamente destinati.

Da un punto di vista operativo il servizio di visite guidate è affidato in appalto ad una società terza per una durata di quattro anni (recentemente è stata rifatta la gara d'appalto, vinta dalla stessa società). In quest'ottica ha assunto particolare rilevanza – per il buon esito della relazione tra museo e società concessionaria e per garantire la qualità del servizio – la struttura del contratto di servizio, molto completo e dettagliato, che presuppone il forte coinvolgimento della società concessionaria nel raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi.

In relazione al personale coinvolto, si osserva che le guide sono reclutate dalla stessa società concessionaria ed hanno tutte un diploma nazionale per esercitare questa professione. In particolare le guide hanno un'alta formazione in storia dell'arte e, data la specificità dei contenuti del Quai Branly, nel loro percorso di studio devono aver conseguito una specializzazione in arte primitiva.

Per quanto riguarda la formazione professionale, il Dipartimento di comunicazione si occupa di formare le guide in collaborazione con il Dipartimento del patrimonio e delle collezioni e con il Dipartimento della ricerca e dell'insegnamento, in modo da assicurare una preparazione adeguata alle esigenze informative dei visitatori. È stato comunque sottolineato che il servizio visite guidate ha sempre ben funzionato e non si sono mai registrate lamentele.

Tale processo formativo gestito dalle professionalità del museo rientra in una più generale politica di coinvolgimento del personale esterno (che rappresenta la metà delle risorse umane del museo) nell'identità e nella *missione* del museo stesso. I corsi di formazione spesso sono focalizzati sugli aspetti relazionali.

In generale, si ritiene che sia molto importante che i servizi di accoglienza siano gestiti da una sola società (non le visite guidate). La relazione tra museo e società concessionaria è gestita mediante l'individuazione di un manager della società concessionaria che ha il compito di coordinare tutti i servizi insieme al *management* del museo. Il fatto che i servizi di accoglienza e di tutti gli altri servizi al visitatore siano gestiti mediante esternalizzazione richiede una importante attività di controllo sull'operato del gestore. Il controllo viene realizzato direttamente dal museo oppure è affidato a società esterne; in particolare una società controlla che siano rispettati i requisiti formali stabili nel contratto, un'altra società, invece, fa controlli casuali nei panni di un visitatore. Se i requisiti non vengono rispettati dalla società che gestisce i servizi di accoglienza questa potrà incorrere in sanzioni pecuniarie: il museo potrà non pagare il canone per il servizio prestato.

Altro aspetto organizzativo rilevante è dato dalla ricca presenza di spazi dedicati alla didattica (la mediateca, il teatro, i laboratori, ecc.); naturalmente la recente progettazione del museo ha favorito la realizza-

zione di tali spazi seguendo la *missione* e la filosofia moderna di museo.

Per disciplinare il complesso sistema di relazioni il museo si è dotato di un regolamento interno e di un regolamento per i servizi al pubblico esterno. Tuttavia al momento della intervista ancora non è stata introdotta una «Carta dei servizi» perché si ritiene che, essendo gli stessi servizi affidati in gestione a un concessionario esterno, è il contratto stesso a definire le caratteristiche qualitative e quantitative del servizio.

### 3.3.3. Risorse finanziarie

Il ciclo delle risorse finanziarie si basa su una forte autonomia gestionale. In particolare tutti i ricavi sono imputati direttamente al museo.

In generale, ogni anno il Ministero della Cultura ed il Ministero della Ricerca definiscono un *budget* annuale complessivo per il museo (contribuzione pubblica); in seguito la Direzione Generale divide il *budget* tra i diversi dipartimenti in funzione degli obiettivi interni, coerentemente con quanto previsto dal contratto di *performance*.

I singoli dipartimenti sono liberi di proporre progetti, ma è la Direzione Generale a dare la priorità alla loro realizzazione. Nel caso in cui il progetto non abbia la copertura finanziaria sulla base della decisione della Direzione Generale, i dipartimenti possono ricercare direttamente *sponsorizzazioni* e potenziali donazioni dei mecenati al fine di coprire i costi di progetto; anche questi introiti devono comunque essere autorizzati dalla Presidenza (che coordina la strategia di *fund raising*) e dalla Direzione Generale.

La gestione del *budget* dipende quindi essenzialmente dalle priorità individuate dalla Direzione Generale e questo inevitabilmente influenza la possibilità di sviluppare prodotti didattici per i visitatori.

In relazione alle strategie di raccolta delle risorse (in una fase caratterizzata dalla costante contrazione degli stanziamenti pubblici) la ricetta utilizzata dal Quai Branly è quella di operare in tre direzioni:

- progressivo incremento delle entrate derivanti dai servizi al pubblico (bigliettazione, prodotti didattici, prodotti editoriali, ecc.);
- sviluppo del mecenatismo;
- commercializzazione delle esposizioni a livello internazionale.

In generale non è stata definita una strategia di *fund raising* (tale elemento è da ascrivere alla recente apertura del museo), tuttavia viene utilizzato un *set* di strumenti per raccogliere fondi. In questi termini è molto importante il ruolo di una rete informale di *partner* istituzionali che permettono lo scambio di esposizioni temporanee.

La Direzione del museo è consapevole che non sarà mai possibile raggiungere il pieno autofinanziamento dell'attività in quanto i costi di gestione sono particolarmente elevati; lo Stato non può dunque essere svincolato dalla tutela, benché sia necessario e possibile aumentare il livello di autofinanziamento. In questo momento il museo, come tutte

le organizzazioni *non profit*, sta scontando la crisi finanziaria mondiale e ne è una conferma il fatto che le donazioni nell'ultimo anno sono diminuite. Anche la recente introduzione della gratuità per i giovani tra i 18 e 25 anni ha avuto un forte impatto sui ricavi da bigliettazione che sono scesi del 25%: infatti una grossa «fetta» di visitatori del Quai Branly è compresa in questa fascia di età.

In prospettiva, dunque, uno degli *asset* da potenziare è l'utilizzo delle sale del museo per eventi realizzati da soggetti privati (attualmente solo i mecenati possono accedere all'utilizzo degli spazi interni al museo a prezzi «simbolici»).

Per quanto riguarda i sistemi di controllo del ciclo finanziario, tutti i mesi una società esterna controlla la contabilità del museo, anche se il controllo è fatto anche internamente.

#### 3.3.4. Qualità e innovazione

Per quanto riguarda l'innovazione preme sottolineare che la stessa offerta di prodotti di didattica è progettata per differenziare l'esperienza di visita del museo da quella tipicamente proposta presso istituzioni museali più tradizionali. La continua ricerca di interazione tra modelli di visita differenziati, eventi correlati alle tematiche espositive (spettacoli teatrali, cinema, incontri, seminari, laboratori, *stage*, convegni, ecc.) e utilizzo di strumenti di ICT rende l'insieme proposto al visitatore particolarmente innovativo. Peraltro questa innovazione assume ruolo strategico anche in considerazione del fatto che il museo, a differenza delle altre grandi istituzioni museali parigine, può contare solo parzialmente sui flussi turistici, mentre deve puntare fortemente alla fidelizzazione degli utenti della città e del resto della Francia. In questo senso si investe molto sullo sviluppo di una offerta di servizi e attività tale da attrarre diverse tipologie di pubblico (ricercatori, bambini, adulti, ecc.). In tal senso particolare attenzione viene posta sulle fasce più giovani di utenza: ad esempio nei programmi del museo c'è l'idea di sviluppare un'applicazione *i-pod* o un'applicazione *mp3* che permetta di mettere a disposizione degli utenti più legati a questi strumenti un «compagno» di visita multimediale.

Ma le innovazioni più rilevanti sono forse da ricercare dal profilo gestionale e organizzativo del museo. In particolare è stata più volte sottolineata la scelta di gestire i servizi di accoglienza mediante esternalizzazione con un singolo contratto di *facility service* (gestore unico). Il Museo del Quai Branly è, infatti, il primo museo statale francese ad utilizzare tale formula. Questa scelta gestionale permette sia una maggior efficienza che una migliore efficacia, facilitando peraltro la gestione del rapporto tra direzione e strutture sindacali. Infatti questa scelta permette di avere poco personale interno (200 dipendenti che corrispondono al 50% del personale totale) ed ha prodotto una forza lavoro

molto giovane e dinamica.

Anche le scelte sulla struttura contrattuale del rapporto con i dipendenti hanno influito sulle caratteristiche del risorse umane che lavorano presso il museo: la maggioranza (90%) dei dipendenti è stata contrattualizzata recentemente con una formula flessibile (contratti a tempo determinato di 3 anni). Altra scelta strategica adottata dal museo è quella di avere ai vertici della struttura non dei conservatori, ma degli esperti in *public management*. Questa scelta, all'inizio molto dibattuta, si è poi dimostrata vincente. Tuttavia per garantire equilibrio tra «mercato» e ricerca, i Dipartimento del patrimonio e delle collezioni e Dipartimento della ricerca e dell'insegnamento afferiscono direttamente al Presidente, senza passare dal direttore generale; questo avviene per garantire una maggiore autonomia alle strutture più prettamente scientifiche.

Come elemento di innovazione va poi segnalata la tecnologia all'avanguardia utilizzata per la conservazione dei beni e soprattutto il programma di conservazione programmata. Infine, va sottolineata la gestione del museo attraverso una logica di progetti: tutta l'organizzazione è incentrata sulla definizione di singoli progetti. L'attività del museo risulta meglio scandita e dinamica. Esistono progetti per tutti gli ambiti, dalla gestione della collezione all'ambito finanziario, al settore educativo.

#### **4. La gestione e la valorizzazione dei depositi: il caso dei Musei Vaticani a Roma, di Emiliano Diamanti \* e Valentina Ferraro\*\***

##### *4.1. I depositi: la scheda funzione*

##### **4.1.1. Le componenti della funzione**

La dicitura «depositi museali» individua quegli spazi del museo in cui vengono custodite le opere che, per diverse ragioni, non trovano posto nelle sale esposte al pubblico.

Tali spazi vengono organizzati per assicurare il massimo grado di protezione delle opere. A volte, i depositi museali sono aperti al pubblico (generalmente, al solo pubblico degli studiosi e comunque a gruppi di visitatori più esigui rispetto alle collezioni esposte negli spazi principali) e pertanto, in questi casi, la collocazione degli oggetti e l'organizzazione degli spazi risponde anche ad esigenze e criteri di valorizzazione delle opere stesse.

\* *Economista della Cultura, Struttura srl*

\*\* *Dottore di ricerca in Economia e gestione delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, Università degli Studi di Tor Vergata, Roma*

Un deposito ben organizzato minimizza i rischi cui sono sottoposti gli oggetti appartenenti alle collezioni, ovvero il rischio di deterioramento, danneggiamento e perdita. Al contempo, secondo una tendenza affermata negli ultimi anni, i depositi ben organizzati prevedono percorsi per il pubblico e pertanto vengono sempre più considerati luoghi di esposizione, oltre che di conservazione.

La gestione delle collezioni nei depositi museali comporta necessariamente l'onere di tener conto di una pluralità di elementi, quali:

- le caratteristiche e organizzazione dello spazio: è necessario individuare e/o adeguare gli spazi museali destinati al deposito sulla base delle caratteristiche delle opere da custodire;
- le attività umane e loro compatibilità con le collezioni: è necessario prevedere e indirizzare i movimenti dei visitatori (studiosi e visitatori in genere) e del personale museale verso una fruizione compatibile con le specifiche caratteristiche dei beni in deposito;
- le caratteristiche tipologiche e i materiali con cui sono realizzate le strutture di stoccaggio – i materiali di vetrine, scaffalatura, mobilio specializzato – devono essere adeguati agli oggetti in custodia e agli spazi destinati ai depositi;
- le misure da adottare in caso di quarantena delle collezioni: le opere in fase di restauro o che versano in particolari condizioni chimico-fisiche devono essere oggetto di particolari accorgimenti, soprattutto per quanto riguarda la sicurezza dei contenitori e le condizioni alle quali possono essere rese disponibili alla visita;
- le verifiche d'ispezione dei depositi museali: deve essere garantita la descrizione puntuale delle caratteristiche formali, storiche, materiche, conservative delle opere custodite;
- le misure per l'imballo e il trasporto delle opere d'arte: riguarda l'adeguatezza sia degli spazi (corridoi, sale, porte d'accesso), sia dei materiali c.d. *containers* (raccoltori e involucri, cassetti, allestimenti e supporti) per la movimentazione delle opere (*handling*).

Un ruolo particolare nella funzione in analisi lo rivestono i requisiti di sicurezza dei depositi: si tratta di quegli accorgimenti (dispositivi tecnici, personale specializzato e procedure di controllo) che monitorano grandezze fisiche ambientali quali la temperatura, la pressione e l'umidità degli ambienti per evitare di compromettere l'integrità delle opere.

Tutti questi aspetti lasciano presupporre la necessità di una attività di pianificazione finalizzata a rendere il deposito museale un luogo sicuro e adeguato alle funzioni di custodia e tutela che deve svolgere. Pertanto, sia che si tratti di adeguare spazi preesistenti, sia che si tratti di realizzarne di nuovi, risulta indispensabile fare ricorso al Piano di Deposito delle Collezioni.

Elementi essenziali del piano sono:

- la determinazione della grandezza dello spazio richiesto;
- la determinazione dell'*equipment* (mobilio specializzato) necessario;
- la determinazione delle attrezzature (sistemi e dispositivi per l'imbal-

- laggio e la movimentazione delle opere);
- una valutazione delle tecniche di immagazzinamento e linee-guida per miglioramenti futuri (pianificazione);
  - soluzioni a problemi specifici delle opere e/o degli spazi;
  - una valutazione della natura e della composizione delle collezioni;
  - una valutazione dei rischi (*risk assessment*) per gli oggetti della collezione.

#### 4.1.2. La connessione con altre funzioni

La funzione depositi si inquadra nella macrofunzione conservazione e sicurezza delle collezioni, collocandosi tra le attività primarie della catena di creazione del valore nei processi di *management* museale.

In particolare la funzione depositi si collega alla gestione delle collezioni e all'attività di ricerca scientifica svolta del personale tecnico. Essa può non avere significativi impatti diretti sulle attività per il pubblico tradizionale. Tuttavia è strettamente collegata alle attività di studio e ricerca dei ricercatori esterni, tipicamente studiosi e studenti universitari.

#### 4.1.3. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi «finali»

La funzione concorre alla valorizzazione delle collezioni e alla soddisfazione degli utenti (ricercatori/studiosi e visitatori) perché offre l'opportunità di conoscere e approfondire i temi principali delle collezioni (periodo, tecniche realizzative, ecc.) relativamente ad opere «secondarie», «in restauro» o semplicemente in attesa di essere esposte.

#### 4.1.4. Elementi critici e di innovazione

La disponibilità di spazi, strumenti e personale adeguati costituiscono requisiti di buon funzionamento dei depositi. La possibilità di integrare l'accesso ai depositi all'interno del percorso di visita tradizionale rappresenta un valore aggiunto per il visitatore. Esso, al pari del servizio di digitalizzazione delle opere, offre ai fruitori, generalmente studiosi, l'opportunità di effettuare ricerche e approfondimenti senza pregiudicare lo stato di conservazione delle opere in deposito.

#### 4.2. *I Musei Vaticani: breve presentazione*

L'enorme patrimonio custodito (di cui quello esposto rappresenta circa il 16%), l'elevato valore artistico delle collezioni, lo straordinario successo di pubblico (circa 4 milioni di visitatori l'anno, provenienti per l'82% dall'estero) e la significativa capacità di autofinanziamento

– l'averne a disposizione annualmente circa il 20% degli utili conseguiti dalle proprie attività sotto forma di trasferimenti dallo Stato Vaticano, a cui si aggiunge una ulteriore quota di risorse finanziarie, tra i 2 e i 3 milioni di euro l'anno, che deriva da donazioni private – fanno dei Musei Vaticani, oggi sotto la Direzione Musei del Governatorato dello Stato Vaticano, uno dei complessi museali più importanti al mondo.

Il primo nucleo di collezioni del museo risale al 1506, quando Papa Giulio II avviò una raccolta di statue antiche. I Musei e le Gallerie Pontificie, nella loro forma di raccolte artistiche ordinate in appositi edifici accessibili al pubblico, hanno origine con Clemente XIV e Pio VI. Pio VII ampliò notevolmente la raccolta di Antichità Classiche, aggiungendo il Museo Chiaramonti e il Braccio Nuovo. Egli arricchì notevolmente anche la Raccolta Epigrafica ospitata nella galleria Lapidaria. Nel XIX secolo papa Gregorio XVI fondò il Museo Etrusco con i reperti provenienti dagli scavi dell'Etruria meridionale; il Museo Egizio con i monumenti egiziani provenienti da esplorazioni fatte in Egitto e con quelli che si trovavano già in Vaticano e nel Museo Capitolino; il Museo Profano Lateranense con statue, bassorilievi, mosaici di età romana che non potevano trovar posto nei Palazzi Vaticani. Al Museo Profano Lateranense, Pio IX aggiunse il Museo Cristiano, comprendente sculture cristiane antiche, specialmente sarcofagi, e iscrizioni.

All'inizio del XX secolo, sotto il pontificato di Pio X, venne creato il Lapidario Ebraico: una sezione contenente 137 iscrizioni di antichi cimiteri ebraici di Roma, in gran parte provenienti dal cimitero sulla via Portuense, donate dai proprietari del fondo, i marchesi Pellegrini-Quarantotti. Queste ultime raccolte (Museo Gregoriano Profano, Museo Pio Cristiano e Lapidario Ebraico) dapprima ospitate nel Palazzo Lateranense, sono state successivamente trasportate, per volere di Giovanni XXIII, all'interno di un nuovo edificio appositamente eretto in Vaticano.

Fanno inoltre parte dei Musei Vaticani anche: la Galleria degli Arazzi, con una raccolta di arazzi di diverse manifatture dei sec. XVI e XVII; la Galleria delle Carte Geografiche, le sale Sobieski e dell'Immacolata Concezione; le Stanze e la loggia di Raffaello, fatte decorare da Giulio II e Leone X; la Cappella del Beato Angelico, dipinta sotto il pontificato di Nicolò V; la Cappella Sistina, che prende il nome dal suo fondatore Sisto IV; l'Appartamento Borgia; la Pinacoteca Vaticana e il Museo Missionario-Etnologico fondato da Pio XI. A questo patrimonio, nel 1973 si aggiunge la Collezione di Arte Religiosa Moderna e Contemporanea, inaugurata da Paolo VI nell'Appartamento Borgia. Dello stesso anno è la nascita del Museo Storico – dal 1987 all'interno dell'Appartamento Papale del Palazzo Lateranense – che raccoglie icografie dei Papi, cimeli dei Corpi Militari, nonché una documentazione del cerimoniale non più in uso.

Attualmente, all'interno dei Musei Vaticani si possono individuare le seguenti sezioni:



- il Museo Gregoriano Egizio, che raccoglie monumenti e reperti dell'antico Egitto e si articola in nove sale. Le ultime due sale ospitano reperti provenienti dall'antica Mesopotamia e dalla Siria-Palestina;
- il Museo Gregoriano Etrusco, che raccoglie prevalentemente gli oggetti che a partire dal 1828 furono rinvenuti negli scavi delle antiche città dell'Etruria meridionale (allora comprese nello Stato Pontificio). È parte integrante del museo una vasta raccolta di vasi greci e italoti rinvenuti nelle necropoli etrusche. Annesso al Museo Etrusco è l'Antiquarium Romanum che contiene una sezione dedicata alle antichità romane;
- la Pinacoteca è stata inaugurata nel 1932 nell'edificio espressamente costruito dall'architetto Luca Beltrami per volere di Pio XI. La raccolta è costituita da alcuni capolavori dei maggiori artisti della storia della pittura italiana, da Giotto al Beato Angelico, da Melozzo da Forlì al Perugino e a Raffaello, da Leonardo a Tiziano, a Veronese, a Caravaggio e a Crespi;
- il Museo Missionario Etnologico fondato da Pio XI nel 1926. L'attuale raccolta museale accoglie circa 100.000 opere ed è strutturata su due distinti percorsi. Il primo, aperto al pubblico, è organizzato in 24 settori rappresentanti altrettante aree geo-culturali. In questi sono esposte circa 4.000 opere in prevalenza a carattere religioso, provenienti dai quattro continenti. Un ulteriore settore, denominato «Sintesi Missionaria», è dedicato esclusivamente ad opere prodotte nei diversi paesi d'origine a seguito dell'evangelizzazione. Nel secondo percorso, chiuso al pubblico e visitabile solo su richiesta, è conservato il resto della raccolta.

## SCHEDA DI SINTESI

**Informazioni generali**

<i>Nome</i>	Musei Vaticani
<i>Indirizzo</i>	viale Vaticano (Città del Vaticano)
<i>Anno di fondazione</i>	1506 <i>Tipologia di istituto</i> Musei a pagamento (Categorie Uff. Statistico MIBAC: Musei, Monumenti e Aree Archeologiche, Circuiti Museali)
<i>Categoria</i>	Musei artistici (secondo il Dossier Musei Touring Club Italiano 2009)

**Caratteristiche giuridiche del museo**

<i>Stato giuridico</i>	Istituzione della Direzione Musei del Governatorato dello Stato Vaticano
<i>Natura</i>	Ecclesiastico
<i>Proprietà</i>	Stato Città del Vaticano <i>Statuto</i> n.d. <i>Regolamento</i> Sì <i>Carta dei servizi</i> No

**Collezioni**

<i>Tipologia</i>	varia	<i>Numero beni esposti</i>	16.700 (visitabili)
Beni esposti/beni nei depositi (%)		Circa il 20% rappresenta il rapporto medio per tutti i settori. Il sistema Phoenix gestisce 85.000 schede inventario (sia beni esposti che in magazzino). I beni censiti sono circa il 30% del patrimonio.	
Beni esposti inventariati	16.700	Catalogati	16.700 Digitalizzati n.d.
Beni non esposti inventariati	86.600	Catalogati	86.600 Digitalizzati n.d.

<b>Informazioni relative ai servizi al pubblico</b>	
<i>Orari di apertura</i>	Lun-sab 9:00 - 16:00; chiusura 18:00
<i>Prezzi dei biglietti</i>	intero euro 14,00; ridotto euro 8,00; Speciale Scuole euro 4,00.
<i>Categorie ad ingresso gratuito</i>	Visita Museo Vaticano intero: euro 5,00; ridotto: euro 2,00 Ultima domenica del mese; Giornata mondiale del turismo (27 settembre); Bambini fino ai 6 anni di età; direttori di musei, soprintendenze ed enti preposti alla tutela del patrimonio archeologico, artistico e storico. Portatori di handicap con una certificazione che attesti l'invalidità superiore al 74% e rispettivo accompagnatore. Giornalisti, Intestatari della tessera Icom («The International Council of Museums») ed Icomos («International Council of Monuments and Sites») aggiornate. Donatori di opere, benefattori e membri dei «Patrons of the Arts» dei Musei Vaticani. Docenti universitari delle cattedre di Archeologia, Storia dell'arte, Architettura ed Etnologia.
<i>Categorie ad ingresso ridotto</i>	Ridotto euro 8,00: Ragazzi di età compresa tra 6 e 18 anni. Studenti fino al compimento del 26° anno di età, Sacerdoti, religiosi e religiose. Pellegrinaggi su presentazione di una richiesta. È prevista una sola gratuità per il sacerdote accompagnatore. Scuole Elementari, Medie Inferiori e Medie Superiori che non prenotano direttamente ma tramite agenzia o altro. Dipendenti di tutti gli uffici, dicasteri ed organismi della Santa Sede o dello Stato della Città del Vaticano e pensionati degli stessi e loro familiari.
<i>Speciale Scuole</i>	euro 4,00 Scuole Elementari, Medie e Superiori (escluso le Università) su presentazione di una lettera di richiesta. È prevista una gratuità per un insegnante o accompagnatore ogni 10 alunni.
<b>Principali caratteristiche organizzative</b>	
<i>Numero di dipendenti ed altri collaboratori</i>	Circa 600 dipendenti <i>Direttivi e amministrativi</i> n.d.; <i>Tecnici</i> n.d.; <i>Esecutivi</i> (custodi) 50%
<b>Caratteristiche della domanda</b>	
<i>Numero di visitatori</i>	4.441.734 (ultimo dato disponibile 2007 Annuario Pontificio 2008) % gratuiti 4% % ridotti n.d. % ridotti e interi 96%
<i>Provenienza</i>	18% Nazione 82% Estero, secondo la seguente distribuzione per lingua: Inglese: 40,46%; Spagnolo: 20,07%; Italiano: 17,3%; Francese: 7,86%; Tedesco: 7,59%; Giapponese: 3,58%; Coreano: 2,86%; Russo: 0,28%

### 4.3. I depositi nei Musei Vaticani

#### 4.3.1. Caratteristiche principali della funzione

La maggior parte dei depositi dei Musei Vaticani si trova all'interno della Città del Vaticano, mentre altri sono direttamente annessi agli scavi (es. lo scavo di Santa Rosa). Essendo deputati alla custodia di opere tra loro molto diverse (tele, marmi, materiali polimerici, ceramiche) i depo-

siti presentano caratteristiche eterogenee in termini di attrezzature (per la climatizzazione, il supporto, il trasporto), condizioni di accessibilità e modernità delle strutture. Quello del museo etnologico, deputato anche alla custodia di materiali organici, è un esempio di deposito all'avanguardia; quelli destinati alla custodia dei materiali marmorei – materiali di scavo e assemblati – sono invece di stampo per lo più ottocentesco, talvolta soggetti a continue opere di adeguamento strutturale e funzionale. In generale, per tutti i depositi l'attrezzatura utilizzata nelle sale è per lo più selezionata seguendo un criterio di coerenza filologica con l'epoca di costruzione del magazzino stesso, eccezion fatta per i depositi dove precipue esigenze di conservazione richiedono continui rinnovamenti nel tempo e l'adozione di moderne attrezzature tecniche e specifici accorgimenti strutturali.

Molti dei depositi Vaticani hanno caratteristiche tali da posizionarsi al limite tra depositi *tout court* e zone espositive: in gergo essi vengono definiti «quasi magazzini». Tra i «quasi magazzini» si possono annoverare: gli ambienti sottostanti la Pinacoteca (soggetti più volte a ristrutturazioni, di cui l'ultima risale ai primi anni del 2000), il magazzino delle Pitture – dotato anche di una camera anossica (in cui generalmente vengono curate statue lignee, materiali cartacei, papiri, carte intelate, affreschi staccati, stucchi, ceramiche), di un laboratorio di restauro con annesso archivio e di un centro di diagnostica generale dotato di macchinari avanzati per le analisi delle opere (interfacendosi con i restauratori) e il monitoraggio degli ambienti (ufficio del Conservatore); il magazzino ex ponteggi, magazzino storico di sculture degli anni 1930 che conserva cassette di scavo con urne cinerarie, resti di teschi e iscrizioni funerarie. Qui tutti gli interventi di adeguamento strutturale sono stati realizzati con l'intento di preservare l'integrità originaria degli ambienti; il magazzino corazze, un'ex stalla di fine '700 diventata magazzino all'inizio del '900 prendendo il nome dal Cortile delle Corazze attiguo; il magazzino dei lapidari, in cui le opere vengono custodite all'interno di griglie estraibili.

Tutte le opere in magazzino sono contrassegnate con un numero d'inventario cui corrisponde una scheda descrittiva in cui sono contenute le informazioni anagrafiche generali dell'opera – riportate direttamente sulla scheda o contenute in specifici allegati – nonché l'esatta localizzazione della stessa. Accanto alla scheda-inventario, che fornisce appunto informazioni di carattere generale, esistono altre due tipologie di schede, le quali contengono informazioni più specialistiche. Si tratta:

- della scheda conservativa, dove vengono dettagliati i rischi cui sono esposte le opere;
- della scheda di restauro, dove sono dettagliate le caratteristiche dei beni, i materiali di cui sono composti, e i processi di intervento cui vanno sottoposti.

Laddove la scheda-inventario è predisposta dall'Unità Inventario, l'elaborazione delle schede di conservazione e di restauro è di competenza dei laboratori di analisi.

Le opere inventariate – siano esse situate nei magazzini, all'interno dei Musei o nelle sedi distaccate delle collezioni (incluse le quattro Basiliche e le numerose opere dislocate in varie istituzioni nel mondo) – sono sottoposte anche ad un processo di digitalizzazione per mezzo di un *software* informatico, chiamato Phoenix, che permette di organizzare le informazioni all'interno di un archivio documentale e fotografico collegato ad un *server* centrale. Il *software*, che costituisce il principale strumento di gestione del censimento dei beni in deposito della Chiesa, è stato realizzato con il contributo dell'Ufficio Inventario, il quale ha messo a disposizione dei tecnici esterni le competenze e i contenuti necessari. Dal 2001 ad oggi il sistema ha sostituito i molti inventari cartacei esistenti arrivando a produrre circa 85.000 schede inventario.

Nonostante l'impiego di strumenti sofisticati, cartacei o informatici, come quelli sopra descritti, ad oggi non tutto il patrimonio di opere dei Musei Vaticani è stato ancora censito o schedato. Ciò accade soprattutto in presenza di materiale per lo più non inventariabile, come frammenti di ceramica e scultorei, o di opere d'arte innestate nella struttura del Museo, come affreschi (ad esempio *La scuola d'Atene* di Raffaello) o particolari architetture. Allo stato attuale non esiste neanche la schedatura degli immobili. In generale questo aspetto esprime un dato di fatto: che il processo di inventariazione segue innanzitutto un criterio pragmatico. Ai pezzi e alle opere più importanti – perché citate all'interno di opere scientifico-divulgative o richieste in prestito da terzi – viene di norma accordata una priorità di inventariazione.

Un sistema particolarmente efficace per il controllo delle opere è costituito dai cosiddetti «Fogli movimento», sistema cartaceo che si sta gradualmente informatizzando, i quali accompagnano gli spostamenti delle opere all'interno e all'esterno dei Musei (per mostre, arredamenti di appartamenti cardinalizi con opere fuori esposizione e fuori deposito o prestiti). Essi sono firmati dai responsabili di reparto e permettono all'Ufficio Inventario di essere sempre informato, in tempo reale, sulla esatta localizzazione delle opere.

In relazione alle cessioni temporanee di opere, la politica dei Musei è in generale volta a contenere il numero dei prestiti perché il movimento delle opere può esporre le medesime al rischio di danni. Le richieste di prestito sono soggette ad un triplice criterio di valutazione circa:

- le condizioni di rischio potenziale connesso allo spostamento delle opere;
- il grado di sicurezza dei luoghi espositivi che le ospiteranno;
- l'opportunità «politica» di negoziare con l'istituzione richiedente un prestito di pari importanza.

Tutti i prestiti sono coperti da assicurazione e sono eseguiti (in relazione agli spostamenti delle opere) da due aziende specializzate che hanno instaurato nel tempo un saldo rapporto di fiducia con i Musei. Tutti gli spostamenti avvengono in presenza di un restauratore e di una guardia di custodia.

Le misure di accesso ai magazzini sono particolarmente restrittive. I

magazzini sono sempre controllati da un membro del personale di custodia, il quale controlla che il lavoro si svolga regolarmente, annotando i nomi dei visitatori e il motivo della visita. In aggiunta, i depositi sono muniti di telecamere a circuito chiuso, di sistemi antifumo e anti-intrusione, di condizionamento climatico, a salvaguardia dei normali *standard* ambientali. L'accesso ai ricercatori è consentito, previa richiesta, mediante accordi preliminari con i reparti di riferimento e la Direzione. Tutti gli accessi sono protocollati, per lasciare una traccia di ciascun avvenimento. I visitatori sono sempre accompagnati da un responsabile.

#### 4.3.2. Organizzazione

L'Ufficio Inventario è la principale struttura organizzativa che si occupa della gestione dei depositi. Accanto ad esso, e in modo complementare, agiscono anche altri reparti come l'Ufficio dell'Archivio fotografico, l'Ufficio di Conservazione e i laboratori di restauro.

L'Ufficio Inventario è composto da 6 persone (di cui una *part-time*) i cui profili professionali sono principalmente storici dell'arte, archeologi, diplomati in conservazione dei beni culturali ed etnologi. I collaboratori dell'Ufficio Inventario sono tutti dipendenti assunti a tempo indeterminato: 5 svolgono orario pieno (*full time*), ed uno (etnologa) *part-time*.

In generale nell'impianto retributivo dei Musei Vaticani le differenze economiche sono livellate, con piccoli divari tra le diverse fasce di retribuzione. Pur in una fase di sensibile cambiamento, con divaricazione di questa forbice, la motivazione dei dipendenti pare poco legata alla soddisfazione economica, quanto invece all'ambiente lavorativo, particolarmente stimolante.

Le politiche di formazione e aggiornamento riguardano principalmente il personale tecnico dei laboratori di restauro, il quale viene spesso messo in contatto con esperti provenienti da altri Paesi.

Con riferimento agli ammodernamenti dei depositi, questi sono decisi dalla Direzione Generale, di concerto con i vari reparti coinvolti; una volta selezionati gli interventi, vengono coinvolti i laboratori di restauro, il Gabinetto di ricerca scientifica e l'Ufficio dei lavori del Vaticano, che direttamente esegue o dà in appalto i lavori ed è responsabile della qualità delle azioni in campo edilizio, nonché della corretta esecuzione tecnica.

I custodi svolgono un ruolo decisivo sul monitoraggio del collocamento delle opere. Essi svolgono controlli giornalieri compilando un *report* mensile chiamato «Fogli Opere fuori posto». I custodi sono divisi in reparti e cambiano reparto ogni 3 mesi per evitare che il lavoro quotidiano si trasformi in *routine*, minando i livelli di attenzione e motivazione, e in ultimo l'efficacia stessa del controllo.

Anche la squadra manutenzione ha un ruolo nel controllo delle opere e nella gestione dei magazzini, in quanto nello svolgimento dell'attività

è previsto che si possano fare delle segnalazioni riguardo allo stato delle opere, sollecitando interventi successivi di conservazione e restauro.

Alcune particolari esigenze di manutenzione stanno trovando di recente una specifica risposta organizzativa. Con riferimento allo «spolvero dei marmi» (si tratta di circa 7 Km di gallerie) si è proceduto a realizzare un appalto per l'esternalizzazione del servizio che prima ricadeva nelle responsabilità della squadra manutenzione (operai e restauratori), particolarmente gravata dal peso delle emergenze quotidiane.

La valutazione di convenienza economica che sostanzia la scelta di gestione (interna o esternalizzata) del servizio, risponde ad una generale politica dei Musei, in cui la forma gestionale viene selezionata sulla base della ciclicità o temporaneità delle attività: per le attività continue o cicliche (restauri e manutenzione) generalmente si ritiene opportuna la gestione interna, mentre per iniziative di carattere temporaneo (come il Giubileo del 2000 o grandi restauri) si tende al ricorso a fornitori esterni.

#### 4.3.3. Risorse finanziarie

I costi dell'Ufficio Inventario sono per la quasi totalità determinati dallo stipendio del personale impiegato. I costi della gestione dei depositi, afferendo a vari Uffici, reparti e servizi (come ad esempio la custodia), confluiscono (a meno di lavori specifici, che riguardano strettamente i magazzini e pertanto vengono classificati come «costi straordinari») nei costi comuni di gestione. Rilevarne l'incidenza richiederebbe l'utilizzo di strumenti di contabilità analitica basati sull'*activity based costing*.

Per le risorse finanziarie, la fonte principale di introito è data da trasferimenti dello Stato Vaticano, che corrispondono a poco più di 1/5 degli utili prodotti dai Musei Vaticani e trasferiti nelle casse dello Stato Vaticano (20% di utili che si attestano sui 20 milioni di euro l'anno). Le donazioni sono presenti ma sporadiche, a volte in natura; tuttavia l'Ufficio *Patrons* finanzia molti progetti (restauri, laboratori per l'acquisto di macchinari, scavi), a volte con donazioni dell'entità di 2-3 milioni di euro all'anno. Con riferimento a singoli progetti, di particolare visibilità, si registra la presenza anche degli *sponsor* privati (ad esempio, alcune banche hanno finanziato mostre ed eventi).

Il sistema di monitoraggio degli spostamenti, centrato sui Fogli di movimentazione digitalizzati, rappresenta una rilevante fonte di risparmio, nella misura in cui riduce l'impiego di risorse umane e materiali nella ricerca delle opere. Anche nella gestione dei prestiti, il sistema consente notevoli risparmi connessi ad una più rapida ricerca delle opere e conoscenza delle loro caratteristiche.

Altra fonte di contenimento dei costi è la presenza di rapporti contrattuali di lungo periodo con le ditte esterne nei casi (seppure limitati) di esternalizzazione, come nel caso del trasporto delle opere per prestiti. Contratti a lungo termine, infatti, hanno un effetto sul contenimento

dei costi di ri-contrattazione dei servizi, riducendo anche l'incertezza dei rapporti contrattuali e assicurando rapporti di fiducia con i *partner*.

L'attenta ponderazione delle decisioni di *outsourcing*, fondata sulla valutazione della ciclicità o del carattere temporaneo delle attività, rappresenta un'altra fonte di risparmio di risorse: i laboratori di restauro, ad esempio, sono gestiti internamente permettendo un ingente risparmio di risorse e determinando anche l'effetto collaterale di crescita delle competenze interne, con delle ricadute a catena in termini di autosufficienza gestionale e contenimento dei costi di esternalizzazione.

Scelte di *outsourcing* possono essere decisive nella gestione di una delle attività museali più onerose e dispendiose, come la manutenzione ordinaria. La più importante, come si è accennato, è la nuova procedura adottata per il cd. spolvero dei marmi, cioè la manutenzione di 7 km di gallerie, e la pulizia e il controllo delle opere tramite segnalazioni sullo stato delle opere stesse. Questa attività, precedentemente svolta dalla squadra interna di manutenzione, è ora affidata in appalto, con incremento dell'efficienza e dell'efficacia del servizio complessivo.

#### 4.3.4. Qualità e innovazione

---

174

Un primo elemento di qualità della funzione riguarda la professionalità e l'impegno delle risorse umane coinvolte nella gestione dei depositi. Si rileva un alto grado di identificazione valoriale con il ruolo svolto e con l'organizzazione. Tutti i dipendenti sono informati circa le attività dei propri colleghi, anche se al di fuori del proprio settore/reparto. A questo scopo concorrono appuntamenti collettivi, come ad esempio cicli di conversazioni/lezioni (in parte fuori dall'orario di lavoro) in Galleria o in sala conferenze, rivolti al corpo di custodia, durante le quali sono illustrate le collezioni, coinvolgendo i vari reparti, tra cui l'Ufficio Inventario. Il Corpo di Custodia è eccellente per istruzione, cortesia ed educazione. Tali risultati sono legati al sistema di reclutamento e formazione, che assicurano un alto livello di qualità delle risorse umane. Tale rilevanza è giustificata dal fatto che i custodi (che rappresentano il 50% del personale dei Musei Vaticani) gestiscono problemi di sicurezza e di flusso particolarmente rilevanti per i Musei Vaticani. Anche per la gestione delle urgenze il processo è assai tempestivo, grazie all'esistenza di una sala operativa che monitora i flussi e contatta via radio i custodi per intervenire rapidamente in caso di emergenza.

Altro elemento di qualità nella gestione dei depositi è il sistema di monitoraggio degli spostamenti (Fogli movimento informatizzati), che garantiscono elevati *standard* in termini di monitoraggio degli spostamenti e delle collocazioni delle opere, nonché la correttezza di funzionamento dell'inventario.

I fattori di innovazione prevalenti sono rappresentati dall'impiego di prodotti della tecnologia: ne sono un fondamentale esempio il *software*

di gestione Phoenix e i sistemi di controllo attivo e passivo (climatizzazione, impianti antifurto e anti-incendio) che velocizzano e facilitano il monitoraggio di fondamentali aspetti della gestione del patrimonio. Per quanto riguarda il *software* Phoenix, il caricamento dati è gestito dall'Ufficio Inventario, mentre ai singoli reparti è data la possibilità di segnalare eventuali correzioni e aggiunte. Una possibile evoluzione del sistema prevederà la creazione di appositi *form* che potranno essere gestiti dai singoli reparti del museo limitatamente alle proprie responsabilità. Per ora il sistema è uno strumento di gestione interno, non avendo visibilità esterna<sup>15</sup>, ma si sta procedendo ad una versione semplificata del sistema digitalizzato per le opere in esposizione. Il sistema funziona con l'uso di chiavi di ricerca semplici o incrociate su campi come autore, descrizione, provenienza, materia, datazione, reparto di competenza, stato oggetto, acquisizione, numero di inventario, vecchi numeri di inventario (ad esempio «numeri rossi») e collocazione o collocazioni precedenti. Altri campi di indagine sono rappresentate da spostamenti, i valori assicurativi, gli allegati. Il sistema ad oggi permette anche la visualizzazione delle piante in cui sono localizzati gli oggetti. I risultati della ricerca possono essere esportati su fogli *excel* di lavoro.

Ulteriore elemento di qualità e innovazione dei depositi è costituito dalla gestione dei controlli da parte della base radio/sala monitor che controlla, oltre al flusso dei visitatori, anche i magazzini. Tutti i magazzini hanno sistemi di allarme notturni, diurni o entrambi. Nel momento in cui il magazzino viene disallarmato per consentire l'accesso ai visitatori (il disinserimento dell'allarme viene gestito a livello centrale della sala radio, a seguito della richiesta di un membro del personale di custodia), un sistema di monitor intelligenti si aziona quando qualcuno si trova nel raggio di azione del monitor stesso, garantendo così una supervisione anche a distanza di ciò che accade nei depositi.

Importantissimi sono i documenti di controllo in cui vengono sempre indicati l'orario di accesso ai magazzini, la data, la persona autorizzata al prelievo delle chiavi custodite nella base radio, le generalità delle persone in visita con la specifica del servizio svolto e del ruolo, l'orario di ingresso e uscita, eventuali osservazioni e date previste per il proseguimento dei lavori sul posto (sì, no, non si sa). Il documento di controllo è poi visionato sia dall'Ufficio del capo custode che dalla Sicurezza.

Una ulteriore peculiarità della gestione dei depositi dei Musei Vaticani è connessa alle esigenze di valorizzazione: molti depositi infatti sono al limite tra l'essere magazzini *tout court* e zone espositive nelle quali ricercatori, ma anche turisti, possono accedere facendo richiesta all'ufficio accoglienza.

Per quanto riguarda la circuitazione e i prestiti di opere, ogni anno i Musei Vaticani fanno muovere migliaia di pezzi. Prevalentemente si tratta di opere in esposizione, anche se un orientamento interno dei Musei Vaticani è quello di promuovere il prestito di opere in deposito, al fine di garantire l'accessibilità e andare incontro alle aspettative di



visita del pubblico. Questo ultimo aspetto è molto rilevante perché attiene alla problematica della valorizzazione dell'enorme quantità di opere in deposito nella maggior parte dei musei nazionali. Uno dei modi di far circuitare opere in deposito consiste, infatti, nel prestarle insieme a materiali che godono di maggior fama.

Le aree di magazzino relative agli scavi offrono grandi possibilità di valorizzazione. Si sta progettando di costruire delle aree archeologiche musealizzate presso lo scavo di Santa Rosa, visitabili su richiesta, collegando due scavi con una galleria tra Santa Maria di Galeria e Santa Rosa. Il piano di allestimento in fase di progettazione prevede un approccio minimalista all'avanguardia, che prevede il restauro e la ricollocazione dei reperti nel loro contesto d'origine. Tale operazione di valorizzazione è anche un'operazione di *marketing* esterno verso i *Patrons* che hanno finanziato lo scavo tra le due necropoli.

### Note

<sup>1</sup> Si ringraziano per le interviste:

per l'Area Archeologica di Mérida:

Dott. Antonio Barroso, Direttore Amministrativo Consorcio de la Ciudad Monumental, Histórico-Artística y Arqueológica de Mérida;

Per il Victoria & Albert Museum:

Dott.ssa Laura Frampton, Direttrice della programmazione e del controllo;

Dott.ssa Sue Ridley, Direttrice dei servizi al visitatore;

Dott.ssa Jane Rosier, Direttrice dipartimento marketing;

Per il Musée du Quai Branly:

Dott.ssa Cécile Dumoulin, Responsabile del servizio di mediazione culturale e del servizio di accoglienza;

Dott.ssa Catherine Ménézo-Méreur, Direttore del controllo e gestione;

Karim Mouttalib, Direttore Generale;

Per i Musei Vaticani:

Dott. Giandomenico Spinola, Curatore del Reparto di Antichità Greche e Romane;

Dott.ssa Alessandra Unicini, Responsabile Inventario Generale e Catalogo Centrale;

Dott.ssa Claudia Valeri;

<sup>2</sup> DM 29 gennaio 2008, poi caducato.

<sup>3</sup> Si tratta delle seguenti aree (*recintos*): Teatro e Anfiteatro; Alcazaba; Casa dell'Anfiteatro; Santa Eulalia; Casa Mitreo-Columbarios; Moreria; Circo; Venta Anticipada.

<sup>4</sup> Realizzata nel febbraio del 2009 (disponibile sul sito internet <http://www.consorcioamerida.org>), la Carta dei Servizi risponde ai principi dettati dal Decreto 149/2004 - Carta dei diritti dei cittadini (Carta de Derechos de los Ciudadanos).

<sup>5</sup> Ad oggi hanno aderito circa 1.500 cittadini.

<sup>6</sup> Si distinguono, secondo il contributo economico annuo, tre diverse categorie di patrocinatori: onorifici (almeno 2.000 euro), speciali (almeno 500 euro) e generali (almeno 100 euro). È prevista la categoria dei benefattori, che apportano servizi gratuiti al programma.

<sup>7</sup> Nel 2008, il Museo ha vinto il riconoscimento "Maggior Attrazione del 2008" da Enjoy England ([www.enjoyengland.com](http://www.enjoyengland.com)).

<sup>8</sup> In particolare, le attività commerciali riguardano la vendita di oggetti e pubblicazioni nei negozi del museo, nonché gli eventi e il *catering*.

<sup>9</sup> Dalle indagini campionarie condotte sui visitatori emerge che le mostre (a pagamento) sono frequentate generalmente da visitatori abituali, residenti a Londra o nei dintorni, mentre i turisti, alla loro prima visita, fruiscono prevalentemente della collezione permanente.

<sup>10</sup> L'anno finanziario viene chiuso a marzo di ogni anno.

<sup>11</sup> Queste dimensioni sono articolate nel progetto pilota *Learning Impact Research Project*.

<sup>12</sup> Musée du Quai Branly, *Rapport d'activité 2008*.

<sup>13</sup> Tenuto conto del *focus* della presente analisi di *benchmark* indirizzato alla identificazione di buone pratiche relative alle attività didattiche per il grande pubblico, il rapporto si concentra su questa tipologia di offerta. Tuttavia anche per l'attività di ricerca, strettamente collegata con l'attività di valorizzazione didattica delle collezioni, sono state sviluppate alcune linee di attività:

- un partenariato con il CNRS (Centro Nazionale di Ricerca Scientifica) per la costituzione di un gruppo di studio di livello internazionale (GDRI), coordinato dal dipartimento del museo;

- l'organizzazione di colloqui, conferenze e seminari tematici;

- un insieme di risorse per l'accoglienza di ricercatori e di finanziamenti per dei progetti specifici;

- una gamma di attività editoriali e di strumenti pedagogici innovativi.

<sup>14</sup> La *missione* del Dipartimento del patrimonio e delle collezioni è centrale rispetto a tutta l'organizzazione museale: questo dipartimento si occupa dell'arricchimento (nel 2008 sono stati acquisiti 1.126 nuovi oggetti e 5.000 opere per la mediateca di cui molte fotografiche), della conservazione (conservazione preventiva, restauro oggetti, gestione depositi interni e esterni), dello studio e della diffusione delle opere (organizzazione degli spazi espositivi, consultazione delle collezioni conservate nei depositi). Questo dipartimento è strutturato per unità patrimoniali ripartite per aree geografiche e tematiche trasversali e dalla mediateca. Si deve inoltre osservare che il Quai Branly è una delle poche istituzioni museali francesi ad essere dotata al proprio interno di un laboratorio di conservazione e restauro. Tra le attività principali in corso (data anche la recente costituzione del museo) è il completamento dell'inventario delle collezioni ospitate. Oltre alle attività di studio e ricerca, il dipartimento gestisce anche le acquisizioni e l'attività di prestito (solo nel 2008 sono state prestate 1.083 opere a 33 differenti istituzioni).

<sup>15</sup> Le Biblioteche Apostoliche Vaticane hanno un sistema accessibile dall'esterno per la consultazione *on line* del patrimonio bibliotecario archivistico.