

Marcello Minuti, Alessandro Hinna, Roberto Ferrari

## Gli esiti dell'analisi: un modello di sintesi per trasferire esperienze

(doi: 10.1446/37235)

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/>

# GLI ESITI DELL'ANALISI: UN MODELLO DI SINTESI PER TRASFERIRE ESPERIENZE

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

## 1. Premessa

Dalle analisi svolte sono state rilevate diverse pratiche significative per ciascuna funzione indagata. Si tratta di una serie di elementi che riguardano vari aspetti della vita del museo o del sito culturale e che in questa sezione si cercherà di classificare<sup>1</sup>.

La tassonomia che si propone, in particolare, è il risultato di una analisi induttiva che, partendo proprio da quanto rilevato, prova a costruire classi omogenee di pratiche per permetterne una lettura sistematica e individuare macrotematiche di eccellenza, sulle quali poter costruire interventi correttivi.

Riclassificando le pratiche ci si accorge facilmente, infatti, che sotto questo termine sono stati rilevati elementi che riguardano a vario titolo aspetti di *input*, processo ed *output* del ciclo di gestione dell'istituzione del museo. Si va, ad esempio, da pratiche legate all'importanza degli spazi fisici fino a pratiche riguardanti alcuni aspetti particolari del servizio museale, come certe modalità di gestione delle mostre, passando per modalità di operare in ambito di *marketing* e di *fund raising*.

La lettura che quindi si propone, lungi dal voler ambire a rappresentare una visione esaustiva delle tematiche gestionali con le quali dovrebbe rapportarsi un museo, ha lo scopo fornire una visione sistematica di quanto di buono è stato osservato durante l'analisi dei *benchmark partner*, provando in tal modo a fornire suggerimenti sintetici e rappresentativi degli ambiti di eccellenza sui quali fondano le proprie strategie di funzionamento i musei nazionali e internazionali osservati.

In sostanza, questa sezione dà forza e valore all'osservazione empirica che è stata svolta, facendo emergere alcune interessanti informazioni sulle sfide alle quali potrà essere chiamato il patrimonio culturale del

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

\*\* *Professore Associato di Organizzazione Aziendale, Docente di Organizzazione e cambiamento nella PA presso Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

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

Mezzogiorno per un rilancio complessivo della propria immagine e della propria capacità gestionale.

Lo schema delle pratiche di eccellenza si sviluppa secondo una catena *input*-processo-*output*, nella quale:

- l'*input* riguarda i fattori della produzione, distinti in capitali e risorse per la gestione corrente;
- il processo riguarda la modalità di trasformazione di tali fattori e dunque attiene al come gestire, cioè alla capacità messa in campo dalle organizzazioni nel saper rendere più efficiente ed efficace il funzionamento del museo;
- l'*output* riguarda il prodotto/servizio allocato sul mercato.

Questa impostazione, suggerita dall'articolarsi dell'insieme delle pratiche rilevate, rispecchia efficacemente la filosofia di analisi che si era posta la ricerca sin dal suo inizio: l'obiettivo era (ed è) quello di entrare nei dettagli organizzativi della macchina museale per capirne i meccanismi meno evidenti di funzionamento. La restituzione dei risultati secondo questa impostazione (nei quali peraltro maggiore enfasi hanno i primi due aspetti, cioè *input* e processo) permette di indagare i punti nodali di fasi ed elementi non altrimenti comprensibili. L'enfasi posta sui fattori produttivi e sul processo di gestione (il «come») valorizza, a nostro modo di vedere, i risultati della ricerca.

Ciascuno di questi tre ambiti, poi, è stato articolato in una serie di classi omogenee di pratiche, laddove una singola pratica può riguardare anche più classi.

180

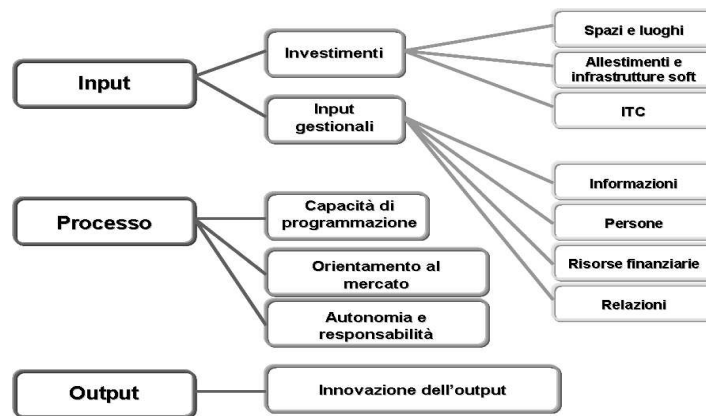


Fig. 1 – Le aree di attenzione emerse dall'analisi  
Fonte: nostra elaborazione

A partire da questa riclassificazione e rappresentazione emerge con grande chiarezza come il successo dei musei indagati sia spesso collegato ad una eccellenza su diversi fronti della gestione, le risorse impiega-

te, gli investimenti effettuati, la cura del servizio e l'innovazione nei processi. A partire da questo schema generale, di seguito si richiamano le classi o macrocategorie di pratiche di eccellenza.

## 2. Investimenti

### 2.1. Spazi, luoghi, contenitori

Un primo rilevante tema riguarda le strutture fisiche che ospitano il museo. È stato frequente riscontrare come un elemento-chiave sul quale si basa un funzionamento adeguato alle attuali esigenze di un pubblico differenziato, curioso, interessato e fedele al luogo, sia quello delle strutture fisiche. Ciò mette in luce l'importanza della configurazione architettonica del museo e della sua collocazione urbanistica, al fine di rendere possibile non solo una offerta differenziata di prodotti e servizi ma anche un uso del luogo museo come luogo di aggregazione, nel quale trascorrere del tempo libero anche al di fuori della mera motivazione culturale. Particolarmente evidente nei musei di oltre-Manica, questo tema è stato rintracciato con forza anche nel caso del MART di Rovereto, dove una grande piazza lega il museo a servizi e strutture di offerta culturale, ponendosi quale punto di aggregazione e incontro, configurando il museo come parte di una nuova concezione dell'incontro tra servizi culturali e cittadinanza. Quello degli spazi fisici è un tema certamente importante anche ai fini della gestione museale in senso stretto, considerando come lo stesso incida positivamente sulla partecipazione del pubblico alle iniziative museali e, di conseguenza, sul valore creato verso l'esterno e su quello più strettamente legato alla gestione economica della struttura. È evidente come una nuova politica degli spazi sembra oggi essere necessaria per riconfigurare l'offerta museale rispetto a dei bisogni modificati e ad una concezione meno «chiusa» del consumo culturale.

### 2.2. Infrastrutture soft

Sotto questo termine sono state ricollocate tutte le pratiche che riguardano gli allestimenti, i sistemi informativi per i visitatori, i servizi e, in generale, tutti quegli investimenti legati ad un funzionamento efficiente ed efficace della struttura e della sua offerta.

Investire in infrastrutture *soft* ha una particolare rilevanza in quanto permette di migliorare la qualità del percorso di visita e ampliare l'intensità della esperienza conoscitiva percepita dal visitatore. Mediante le infrastrutture *soft* infatti si caratterizza fortemente il percorso espositivo: – gli allestimenti permettono di diversificare il messaggio informativo in funzione delle differenti tipologie di visitatori integrando metodi e

strumenti di comunicazione dei contenuti (strutture espositive, pannelli informativi e strumenti multimediali);

– gli allestimenti permettono di suscitare interazioni con il sistema emotivo del visitatore aumentando il piacere della visita mediante l'utilizzo di materiali, strumenti e tecniche innovative (luci, suoni, esperienze tattili, ecc.);

– la qualità dei servizi (dalla ristorazione ai servizi igienici, dalla segnaletica ai sistemi di supporto ai differenzialmente abili, ecc.) rappresentano un elemento di impatto immediato sulla percezione della qualità della visita;

– le altre strutture *soft* (ad esempio i supporti al percorso espositivo quali i sistemi di richiesta di assistenza, spazi dedicati alla sosta, il guardaroba, ecc.) sono tutti elementi che elevano la qualità della visita.

La progettazione di una infrastrutturazione *soft* diviene dunque un elemento strategico per raggiungere gli auspicati livelli di visita, in quanto spesso non basta il valore delle opere esposte a assicurare il raggiungimento di adeguati livelli di soddisfazione da parte del visitatore.

### 2.3. Nuove tecnologie

In molti casi si è avuto modo di osservare come l'uso delle nuove tecnologie, conseguenti ad opportuni investimenti in questo senso, abbia rappresentato per i musei la via maestra verso il cambiamento. Ciò, sia in riferimento alle cosiddette «nuove tecnologie dell'informazione», alle quali si è fatto ricorso per allineare i sistemi di comunicazione alle attuali esigenze della domanda, sia rispetto alle tecnologie in senso lato, grazie alle quali è stato possibile per molti dei musei indagati adeguare la propria offerta e i propri meccanismi di funzionamento (si pensi ai sofisticati sistemi di controllo audio-video delle sale o ai sistemi di monitoraggio delle condizioni microclimatiche delle collezioni). Anche in questo caso, sembra oggi evidentemente necessario adeguare i sistemi «produttivi» dei musei nazionali con adeguati investimenti tecnologici, che possano, da un lato, migliorare le condizioni di offerta e le relazioni con gli utenti e, dall'altro, creare quelle indispensabili condizioni di ottimizzazione dei costi e delle risorse.

## 3. Crescita e qualificazione dei fattori della produzione

### 3.1. Risorse umane

Il tema delle risorse umane emerge con grande forza dall'analisi fatta. È proprio la configurazione del servizio culturale e del suo processo di realizzazione, delle modalità di cessione dell'*output* a rimarcare l'importanza del personale, sia di quello di *back office* sia, a maggior ragione, di quello di *front office*. È una conferma di tale importanza la grande rilevanza che normalmente ha la voce di costo del personale nella dimensione economi-

ca di un museo o di altra istituzione culturale. Si tratta, dunque, di un tema basilare per qualsiasi politica di eccellenza gestionale, sul quale i musei indagati hanno dimostrato di impegnarsi quotidianamente, con diverse e variegata azioni. Ciò, sia in riferimento alle misure per la motivazione e la formazione del personale di *back office*, sia in relazione ad un particolare cura del personale di *front office*, considerato a tutti gli effetti il rappresentante dell'istituzione museale nei confronti dei visitatori. È proprio su questo ultimo campo che sono state rintracciate interessanti pratiche finalizzate a trasformare la figura del custode in moderna antenna di contatto, formata sui temi storico-artistici, motivata a contribuire al buon andamento di tutta la macchina gestionale, attenta allo stato di manutenzione dei luoghi e delle opere, capace di fornire informazioni e mostrare gentilezza e disponibilità verso le richieste del visitatore. Riguardo al personale di *back office*, questo è spesso specializzato, e tipicamente proviene da una carriera interna alla pubblica amministrazione.

### 3.2. *Risorse finanziarie*

Un insieme di pratiche riguarda i temi delle risorse finanziarie, in quanto pratiche direttamente legate ad un incremento degli introiti o alla diminuzione dei costi. Rientrano in questa classe il sistema (spesso anche molto articolato) di servizi aggiuntivi, i sistemi di *fund raising* e le altre iniziative adottate dai musei per ottimizzare il rapporto tra costi e introiti (si veda, ad esempio, la capacità di alcuni musei di operare con una opportuna strategia commerciale per la distribuzione di oggetti autoprodotti o per il prestito delle opere d'arte a musei internazionali). È evidente come la ricerca di queste soluzioni abbia alla base un sistema che incentiva la ricerca dell'efficienza: i limiti che, per esempio, ha il FAI in termini di pareggio di bilancio o il tetto fisso di contribuzione garantito dal Dipartimento Governativo britannico ai musei del Victoria and Albert e alla National Gallery impongono la ricerca di soluzioni sempre innovative, attraverso le quali migliorare le condizioni del proprio bilancio. È in questo senso imprescindibile (si veda infra) la creazione di condizioni di autonomia e responsabilizzazione delle istituzioni museali.

### 3.3. *Risorse relazionali*

L'importanza delle relazioni è emersa in quasi tutti i casi analizzati. Un sistema di conoscenze, scambi, rapporti, spesso basato su momenti di confronto informali è apparso un elemento indispensabile per una politica e una gestione museale in grado di raggiungere i propri fini di efficacia ed efficienza. Si tratta di pratiche che afferiscono a diversi insiemi di relazioni quali in particolare:

– relazioni con l'utenza, relative alla capacità del museo di coinvolgere

nella propria visione identitaria le «coscienze» dei visitatori e rafforzare il legame con gli stessi;

– relazioni con il sistema dei potenziali sostenitori mecenati, attraverso programmi di *membership*, coinvolgimento degli stessi nelle decisioni di politica culturale, altri sistemi di «fidelizzazione»;

– relazioni con il sistema imprenditoriale, utili per strategie di *funding* sostenibili nel tempo e per il finanziamento di specifiche iniziative (mostre, attività di ricerca, ecc.);

– relazioni con altri soggetti istituzionali, ai fini dei processi di integrazione politico-programmatica a livello territoriale;

– relazioni con altre istituzioni museali, soprattutto internazionali, per una condivisione del rischio nel caso di coproduzioni di mostre, per attivare scambi internazionali, per rafforzare la partecipazione a circuiti internazionali di ricerca e valorizzazione delle opere.

Il sistema dei musei del Mezzogiorno risulta un sistema sostanzialmente chiuso, contraddistinto da isolamento di molti musei, nel quale le relazioni non vengono adeguatamente considerate come uno degli elementi fondanti della «buona gestione». Su questo versante sembra quanto mai necessario un investimento specifico.

#### 3.4. *Risorse informative*

184

L'analisi dei casi ha permesso di evidenziare che, pur nella diversità delle forme organizzative adottate, un elemento comune concerne un orientamento all'informazione. Tale orientamento si sostanzia in due elementi chiave:

- il monitoraggio delle informazioni sui visitatori;
- il monitoraggio delle informazioni di gestione.

Con riferimento al primo punto, molti musei hanno dimostrato la fondamentale importanza di un costante controllo delle informazioni sui visitatori, sia in relazione alle caratteristiche anagrafiche e comportamentali degli individui (in modo da permettere una migliore progettazione dei servizi in relazione a tali caratteristiche), sia con riferimento alle attese e al grado di soddisfazione connessa ai diversi servizi offerti dal museo o dall'area archeologica. La rilevanza della gestione delle informazioni sugli utenti, tuttavia, non è riconducibile alla semplice adozione di uno strumento o di una pratica, come ad esempio l'utilizzo dei questionari di valutazione della soddisfazione, ma piuttosto è apparsa come il risultato di una politica precisa, volta a progettare un sistema di informazione diffusa (in cui cioè le informazioni sono raccolte a beneficio dell'intera organizzazione, e non solo in termini di gestione del rapporto col visitatore o cliente), tesaurizzare le informazioni (al fine anche di utilizzi futuri inattesi al momento della progettazione), e utilizzarle nella fase di pianificazione. Quest'ultima pratica rappresenta il vero discrimine tra sistemi tradizionali, ancorati ad una visione sterile

del rapporto informativo con i visitatori - quasi come un «dovere nei loro confronti» - e i sistemi avanzati, in cui, invece, tale gestione delle informazioni rappresenta una fonte costante di apprendimento per riprogettare il servizio e ripensare le strategie del museo.

Per quanto concerne il monitoraggio delle informazioni di gestione, questo costituisce per così dire il rovescio della medaglia, nella misura in cui impronta la gestione corrente del museo alla costituzione di un patrimonio informativo comune, base del miglioramento e della crescita dell'organizzazione: solo infatti mediante l'esplicitazione della conoscenza in informazioni disponibili è possibile capire «dove si è», e quindi valutare razionalmente «cosa manca» per giungere agli obiettivi perseguiti. Tale approccio costituisce un punto di forza determinante in alcune dei casi indagati. In particolare, la codificazione dei documenti e delle procedure, unitamente ad un piano di crescita professionale esplicitato (nei criteri, nei tempi, nella retribuzione, nelle modalità), permette alle persone di lavorare con un maggiore controllo sui propri risultati, offrendo anche elementi informativi rilevanti per una valutazione sulle cose da fare e sul come farle. Una reportistica quotidiana e, ancora di più, la presenza di un'inclinazione alla misurazione determinano l'effettiva capacità di «leggere» un'organizzazione, per comprenderne gli ambiti su cui intervenire. Le interviste hanno dimostrato, in alcuni casi (tra cui si segnala il V&A Museum) una vera e propria vocazione per le misure quantitative, non certo intese come grandezze esaustive quanto piuttosto come necessari elementi oggettivi di giudizio sul servizio. La presenza di indicatori di processo e di risultato, la loro ampia diffusione all'interno delle organizzazioni, la crescente attenzione posta agli aspetti di controllo minuzioso delle risorse, dei processi, dei risultati, degli impatti sui visitatori, testimoniano di una concreta, razionale, esplicita e sincera strategia di miglioramento, basata su azioni e correttivi che nascono da una profonda conoscenza delle dinamiche gestionali, piuttosto che risolversi in evocative prospettive di sviluppo.

#### **4. Miglioramento delle modalità gestionali**

##### *4.1. Autonomia, responsabilizzazione, merito, premialità*

La pluralità delle pratiche emerse dal confronto nazionale ed internazionale ha suggerito, seppur con intensità diversa secondo i casi, la rilevanza di un elemento composito che attiene all'organizzazione e alla natura dei processi decisionali: l'autonomia del museo/area archeologica nella gestione del sito. In particolare, tutte le migliori pratiche rintracciate nel lavoro hanno direttamente o indirettamente sollevato la rilevanza della capacità di decidere – da parte delle figure preposte, ai vertici dell'organizzazione – ed attuare le azioni necessarie al miglioramento del servizio. Più volte è stato sottolineato dagli intervistati quanto sia



necessaria un'autonomia decisionale relativa al proprio ambito (ad esempio, dei responsabili di Divisione o Dipartimento) o all'intera organizzazione (Direttori amministrativi o generali). Piuttosto che un problema istituzionale (certamente connesso, dal momento che la forma giuridica definisce formalmente e sostanzialmente i margini di autonomia dell'organizzazione), tuttavia, appare più rilevante l'effettivo combinarsi delle relazioni tra i soggetti: la natura pubblica e la quasi totale dipendenza da risorse pubbliche, non impedisce, ad esempio, ai musei inglesi oggetto dell'indagine o al consorzio spagnolo analizzato di procedere in autonomia (seppur concertando alcune fasi fondamentali) circa l'impostazione strategica e la gestione operativa del museo/area archeologica.

A maggiore autonomia non corrisponde automaticamente un miglior risultato finale, se a questa non si accompagna una effettiva responsabilizzazione del personale dirigenziale: emerge con altrettanta forza, infatti, dai casi indagati, la sensibilità personale e la tensione complessiva al risultato e alla necessità di «fare bene per l'organizzazione». A questa impostazione corrispondono alcuni interventi, come l'adozione di un sistema di *bonus* e premialità sulla *performance* del personale, la predisposizione di un percorso di carriera sfidante e capace di premiare i più meritevoli, un severo controllo delle *performance*, la presenza di un controllo di gestione capace di restituire informazioni rilevanti per la gestione, la definizione di obiettivi di area/dipartimento ed intermedi, la predisposizione di un accurato sistema di misurazione dei processi e dei risultati.

È emerso con forza, soprattutto nei casi inglesi, la necessità e la rilevanza di un sistema di finanziamento legato al raggiungimento degli obiettivi, generalmente espressi nella forma del contratto di servizio (*funding agreement*): la premialità, in altre parole, incomincia dall'alto, nella capacità cioè degli enti pubblici responsabili dei musei di predisporre un sistema che premi le buone pratiche, legando una parte dei finanziamenti-trasferimenti al raggiungimento di specifici obiettivi, ad esempio in termini di politiche di promozione, internazionalizzazione, accesso a particolari categorie svantaggiate (con relativi indicatori quantitativi).

#### 4.2. Capacità di programmazione

Tra le leve del miglioramento gestionale merita particolare attenzione la capacità di programmazione, dimostrata con varia intensità in tutti i casi analizzati. Una capacità di programmazione che si sostanzia sia in interventi di lungo termine, propri di ogni istituzione culturale (ad esempio la capacità di legare l'attività di ricerca, i cui frutti sono generalmente visibili nel medio-lungo termine, alla programmazione delle mostre temporanee), sia in veri e propri assetti di gestione, con

l'adozione di un sistema di pianificazione e controllo (per aree/dipartimenti e per l'intera organizzazione), con relativi ruoli e responsabilità (in un caso – V&A – è stata individuata una figura professionale specifica per le attività di pianificazione). Preme evidenziare che la capacità di programmazione pertanto definisce sia una modalità di gestione dell'offerta culturale in senso stretto (ad esempio collegando le attività didattiche alle mostre temporanee), sia una qualità della gestione complessiva dell'organizzazione, fatta di incontri collettivi e ristretti in un ciclo di programmazione definito, sana competizione tra i dipartimenti per le risorse (si veda il caso del cosiddetto *bidding*, per la National Gallery di Londra), un'intensa attività di monitoraggio sull'avanzamento dei programmi e tempestive forme di intervento a correzione di eventuali distorsioni.

Un'ultima considerazione riguarda la «sostanzialità» dei programmi e della programmazione in generale, ovvero la loro reale incidenza sull'azione del museo (o area archeologica): ciò che emerge prepotentemente dall'analisi dei casi, soprattutto internazionali, non è tanto la produzione di documenti, la costruzione sterile di indicatori, quanto piuttosto la definizione di un completo, pervasivo ed organico sistema di pianificazione e controllo, che coinvolge, anche informalmente, tutti i livelli dell'organizzazione, sostanziando comportamenti e pratiche. In sintesi: nessuna inutile formalità aggiuntiva, ma solo strumenti di gestione effettiva.

#### 4.3. *Orientamento al mercato*

Uno dei punti noti nel confronto con il panorama internazionale riguarda un maggiore orientamento al mercato (dei visitatori, come dei finanziatori e degli *sponsor* in genere) dei musei stranieri. L'analisi dei casi ha confermato questo sospetto, evidenziando tuttavia una complessità e ricchezza inattese: l'orientamento al mercato difatti, non si esaurisce nella sola propensione a strategie più «aggressive» di *marketing*, o nella migliore attitudine a dialogare con gli *sponsor*, quanto invece investe la stessa missione del museo, imponendogli un'apertura reale verso tutti i soggetti che intendano interagire con esso. È significativo a proposito il ruolo che i musei inglesi assumono con riferimento al sostegno della creatività nazionale: si tratta non solo di un proposito suggestivo e formale, quanto di un effettivo orientamento al mercato (delle industrie creative, *design*, architettura, ecc., e pertanto degli individui che vi operano), nella misura in cui da questo discende una politica specifica, a sostegno ad esempio di progetti di produzione o più in generale ad un'apertura alla reinterpretazione artistica delle collezioni (è assai significativa, oltre che particolarmente apprezzabile sotto il profilo politico, la cospicua presenza di bambini e giovani che disegnano, sparsi per i locali dei musei inglesi, i pezzi in esposizione).

In termini di strategia di finanziamento, ciò si traduce soprattutto nella definizione di strategie diversificate (diverse fonti), anche in termini di progetti da finanziare (e non solo per l'istituzione in quanto tale). Al contempo si agisce sui visitatori (promuovendo le donazioni spontanee, laddove l'ingresso è gratuito), sui potenziali *sponsor* (anche stringendo accordi di *partnership* di medio periodo), sugli enti pubblici finanziatori (proponendo ad esempio programmi e progetti specifici), su tutti quei soggetti che possono sposare gli obiettivi di diffusione della conoscenza dei musei (ad esempio fondazioni, altre organizzazioni del *non profit* culturale, ecc.).

A questo si accompagna il costante presidio delle indicazioni del *marketing*, in termini di strategia complessiva, e con riferimento a specifiche declinazioni promozionali (campagne *multi target*, *direct marketing*, sito *web* ricco di servizi, *branding*). Tra queste, merita una menzione particolare la presenza di servizi aggiuntivi (*bookshop*, ristorante, bar, guardaroba) di elevata qualità, con personale disponibile e qualificato. Si tratta di fonti di introiti significative, che se da una parte irrobustiscono la relazione con i visitatori, dall'altra accrescono i livelli di autofinanziamento delle istituzioni culturali.

## 5. Innovazione e qualificazione dei prodotti e dei servizi

188

L'approfondimento del funzionamento interno dei musei ha offerto la possibilità di raccogliere interessanti pratiche con riferimento a innovazioni di prodotto presenti nei musei in esame. In particolare, le innovazioni costituiscono un imperativo dell'azione di qualsivoglia soggetto del servizio pubblico, sia in relazione alle nuove possibilità offerte dalle tecnologie multimediali e virtuali (internet incluso), sia con riferimento alle mutevoli esigenze dei visitatori, sempre più sensibili alla qualità dei servizi e della visita in generale.

L'esigenza di assicurare sempre più elevati *standard* di qualità trova risposte crescenti nella redazione di una carta dei servizi che, nei casi di eccellenza, costituisce anche uno strumento di miglioramento interno, spingendo l'organizzazione a superare costantemente gli obiettivi raggiunti. Altri elementi arricchiscono invece l'offerta culturale, come le visite notturne, la presenza di servizi informativi di contesto con riferimento alle mostre (relativi cioè al contesto in cui l'opera è stata creata); talvolta le innovazioni riguardano attività tradizionali dei musei, come la didattica: in questo caso la pubblicazione dei lavori dei bambini, la formazione del personale docente sui temi relativi alle mostre del museo costituiscono esemplificazione di una interpretazione dinamica del ruolo dei musei, e della loro offerta culturale.

Le innovazioni spingono inoltre le finalità della gestione del museo, offrendo interessanti opportunità in termini di *funding* (è questo il caso ad esempio di eventi che nascono con l'obiettivo di raccogliere fondi

per il museo), relazione con l'utenza (la presenza di una linea telefonica dedicata, o di un'area servizi all'interno del sito internet istituzionale), servizi alla visita (predisponendo del materiale informativo specifico per la preparazione della visita, anche *online*).

*Note*

<sup>1</sup> Nel testo vengono fatti riferimenti anche a casi di studio (non contenuti nella presente pubblicazione) che pure costituiscono parte del rapporto di lavoro presentato a INVITALIA. Per questa ragione, e poiché consentono di illuminare alcuni aspetti di interesse per questa sezione, i riferimenti sono stati comunque mantenuti in questo articolo.