

L'impatto socioeconomico del Museo Archeologico Nazionale di Napoli

A cura di Mita Marra

Il volume esamina il ruolo del Museo Archeologico Nazionale di Napoli nella creazione di valore sociale per lo sviluppo locale. Attraverso una valutazione partecipata orientata alla teoria del cambiamento, il lavoro esplora diversi aspetti chiave per comprendere l'impatto socioeconomico del Museo, tra cui gli investimenti nell'infrastruttura, le iniziative di accoglienza e di promozione socio-culturale, le capacità amministrative, l'innovazione digitale e le collaborazioni locali e internazionali nell'allestimento delle mostre temporanee. Il lavoro esamina, inoltre, le soluzioni e gli strumenti innovativi di cui si è dotato il Museo, le strategie di comunicazione e lo sviluppo di pubblici diversificati in un contesto urbano complesso che affronta la sfida del turismo di massa, nonostante i vincoli alla promozione della cultura come motore di sviluppo. I risultati della ricerca mettono in luce l'impegno del Museo nel favorire opportunità di crescita a beneficio di artisti, ricercatori e imprese culturali e creative, soprattutto in periodi di crisi e di austerità. L'autonomia amministrativa del Museo si è dimostrata un meccanismo efficace di autofinanziamento e di inclusione sociale, capace di valorizzare e di innovare l'eredità culturale della tradizione archeologica classica. I processi di cooperazione in corso con le istituzioni di governo e di cultura a livello locale e internazionale contribuiscono a rafforzare la rigenerazione urbana e la promozione della convivenza pacifica tra diversi popoli del mondo.

L'impatto **socioeconomico** del Museo Archeologico Nazionale di Napoli

A cura di Mita Marra

Focus tematici di:

Mita Marra

Roberto Celentano e Roberto Covino

Daniela Savy e Ludovica Lanzuise

Francesco Bifulco e Gesualda Iodice

Gaetano Vecchione e Benedetta Parenti

Indice

04	Prefazione Paolo Giulierini	113	Focus 2 • Standard giuridici degli accordi nazionali, europei e internazionali per la valorizzazione e la tutela Daniela Savy e Ludovica Lanzuise
06	Introduzione Mita Marra	115	1. Lo stato dell'arte e le iniziative di creazione della nuova istituzione Museo autonomo
09	Il disegno della valutazione Mita Marra	120	2. Innovazione: atti giuridici stipulati per la costruzione del network nazionale e internazionale e sintesi dei contenuti
21	Focus 1 • Investimenti, gestione, produzione e valore delle mostre Mita Marra, Roberto Celentano e Roberto Covino	125	3. Innovazione: convenzioni internazionali di prestito del MANN in merito alle quali si è realizzato standard giuridico
22	1. Il Grande Attrattore Culturale: una teoria del cambiamento	133	Riferimenti bibliografici
23	1.1 Gli investimenti di tutela, valorizzazione e rigenerazione urbana	135	Focus 3 • La profilazione degli utenti del MANN pre e post-Covid, Francesco Bifulco e Gesualda Iodice
35	1.2 La capacità di assorbimento della spesa	136	1. Obiettivo
38	1.3 Autofinanziamento nella gestione pre e post-Covid	137	2. Partecipazione, coinvolgimento per co-creare valore
42	1.4 La geopolitica dell'archeologia classica: il museo in Italia e all'estero	137	2.1 Il ruolo degli stakeholder
44	1.5 L'organizzazione interna: le sfide della leadership museale	137	2.2 <i>Lo stakeholder engagement nel cultural heritage</i>
47	1.6 Meccanismi di cambiamento e fattori di contesto	139	3. Approccio metodologico
51	2. Inclusività, innovazione e cura per il territorio	139	3.1 Il modello adottato
52	2.1 La costruzione della rete locale e internazionale	140	3.2 Gli stakeholder del MANN
59	2.2 Le ragioni delle collaborazioni del MANN e l'iniziativa dei partner	142	3.3 Il dataset e gli strumenti di rilevazione
60	2.3 Innovazione culturale	146	4. Risultati
63	2.4 Costruzione di capacità nel settore culturale e per il territorio	146	4.1 Sintesi
64	2.5 Gli intangibili della cooperazione: problemi e rischi di gestione	149	4.2 Schede di approfondimento
67	3. Inclusività e autonomia finanziaria nella performance delle mostre	158	4.3 Valutazione di sintesi
67	3.1 Le mostre come unità di analisi	160	Appendici
68	3.2 Durata e costi delle mostre	163	Riferimenti bibliografici
69	3.3 Attrattività e capacità di generare ricavi	165	Focus 4 • L'analisi del contesto in relazione all'azione culturale del MANN Gaetano Vecchione e Benedetta Parenti
74	3.4 Innovatività e collaborazioni negli allestimenti	166	Introduzione
77	3.5 Gruppi di mostre con performance simili	168	1. Il contesto socioeconomico
78	3.6 Un trade-off tra inclusività e autonomia finanziaria?	168	1.1 L'area di riferimento
81	4. La multidimensionalità del valore delle mostre	169	1.2 Informazioni sociodemografiche
82	4.1 Gli attributi delle mostre	175	2. La dinamica del mercato immobiliare
86	4.2 Il valore culturale delle mostre	180	3. L'aumento dei flussi turistici e la capacità ricettiva
87	4.3 Una teoria dell'impatto delle mostre	183	4. L'evoluzione della dinamica dei flussi di visitatori al MANN
88	4.4 Le condizioni per produrre impatto	187	5. La gestione museale
88	4.5 La calibrazione delle condizioni e dell'impatto	188	6. Conclusioni
91	4.6 L'impatto delle mostre: le risultanze della QCA	189	Riferimenti bibliografici
94	5. Le questioni emerse	190	Lezioni apprese e suggerimenti di politica economico-culturale per lo sviluppo Mita Marra
98	Appendice	194	Biografie
98	1a.1 Obiettivi dello studio		
98	1a.2 I dati sulle mostre, 2016-2022		
106	1a.3 I metodi misti		
106	1a.4 Logiche di analisi integrate		
109	Riferimenti bibliografici		

Prefazione

Paolo Giulierini

È ormai accettato che 65 milioni di anni fa l'impatto di un asteroide provocò l'estinzione dei dinosauri, creature così lontane nel tempo da noi eppure tanto care a ciascun bambino. L'impatto, appunto, il cui significato originario indica urto, cozzo violento l'abbiamo tutti conosciuto con questa vicenda, quando non si debba pensare a scontri violenti tra eserciti. Vi sono però impatti più morbidi, come quelli delle navicelle che approdano su un corpo celeste (per ora la Luna, Marte), gli impatti climatici, carbonici (ora tanto di moda) oppure, nella sfumatura figurativa, l'impressione positiva o negativa che può esercitare su un singolo o una comunità da parte di determinato ambiente.

O, infine, l'influenza esercitata da certo contesto.

Per molto di questo la scienza ha elaborato una metodologia di calcolo, un sistema di rilevazione che, rispetto a determinati criteri oggettivi, consente la misurazione dell'impatto. L'asteroide che colpì la terra e che creò il cratere di Chicxulub sotto la penisola dello Yukatan si stima che abbia sprigionato un numero di megatoni tali di energia da far apparire la più potente bomba atomica attuale un cerino.

Ma veniamo al museo. L'Amministrazione, nell'ambito del protocollo MANN in CAMPUS firmato con l'Università "Federico II" ha rilevato due aspetti. Il primo, incontrovertibile, che c'era stato un "impatto" in città in otto anni di lavoro del Museo. Il secondo, a scanso di ironia, che tale impatto non aveva provocato l'estinzione dei dinosauri (a parte qualche accademico non ben predisposto con la Riforma) ma, anzi, una sorta di rivitalizzazione del tessuto epidermico urbano, in chiave di rigenerazione sociale, urbana, culturale e in quanto tale andava misurato.

Per connettere la comunità dei cittadini, i turisti e i visitatori digitali sono state elaborate azioni ad ampio spettro: dall'offerta delle mostre, forse l'ossatura principale del palinsesto del Mann, alla sperimentazione di nuovi linguaggi creativi, sia analogici che digitali, ad iniziative che avessero come filo conduttore i valori dell'accessibilità, della trasparenza, dell'intercultura.

Trasformare un museo in una grande piazza, un'agorà classica è stata la nostra utopia.

Un museo, però, non è fatto di un palazzo e di sole opere.

È fatto di persone, che ci lavorano, di visitatori che ne fruiscono, addirittura che hanno realizzato i manufatti e non ci sono più.

In sostanza si tratta di un organismo vitale, di carne e di sangue, che cresce, si trasforma, talora invecchia, ma può anche tornare a nuova vita. Ed è fatto di passione e sentimento. Tutto ciò non si può misurare e, forse, è proprio la cosa più bella.

Per questo sono grato agli estensori dello studio, non solo per aver agito in piena autonomia di giudizio nell'elaborazione dell'opera, ma anche per aver cercato di comprendere lo spirito

che ha mosso la nostra attività, estrapolabile dai principi dello Statuto, dai Piani Strategici e dagli Annual reports. Si tratta di uno spirito culturale appunto che, in quanto, tale, è materia inafferrabile ma, proprio per questo, è corso rapidamente nei vicoli, nelle piazze, nelle metropolitane e nei mercati di Napoli: tra la gente.

Non smetteremo mai, infatti, di ribadire questo concetto: l'ultima battaglia per dare un nuovo volto al Mann e alla città l'abbiamo combattuta non a Singapore, non a New York, non a Pechino, non a Sidney, dove comunque costantemente siamo con le esposizioni.

L'abbiamo condotta tra anneriti e austeri palazzi simbolo di una grandezza perduta; tra gruppi di eroici giovani che salvaguardano straordinarie chiese che rischiano di continuo furti e atti vandalici; tra le comunità di emigranti, i carcerati, le scuole, gli ospedali.

Lì le nostre muse hanno operato; lì Calliope o Euterpe hanno lasciato un flebile ricordo, una carezza a chi arde dal desiderio di conoscere la bellezza che gli viene quotidianamente negata. Quanto abbiamo impattato su di loro? Quanto su chi ha una piccola attività? E sul cittadino? O su chi credeva che la cultura (e ce ne sono ancora tanti) dovesse profumare di soldi e di titoli? Difficile parametrarlo in maniera asettica. L'Università "Federico II" ha fatto un poderoso tentativo che sarà interessante leggere e che potrà andare avanti negli anni, prendendo in considerazioni ulteriori settori o ambiti di sviluppo.

Intanto però il vento dell'entusiasmo si è alzato e scuote i panni appesi sui fili di ogni strada: su questo non si discute. La bonaccia, anzi la risacca in cui erano imbrigliati i nostri musei è lontana. Quanto alla rotta noi scegliamo quella verso l'Isola popolata dalle persone della strada; quelli che ogni mattina, dall'edicolante, al barista, al passante, ti ringraziano per il lavoro svolto e per aver rigenerato l'orgoglio di possedere il più grande museo di archeologica classica al mondo.

Per questo ogni numero, ogni analisi del libro dovrà essere letto, a nostro parere, sempre accompagnato, potremmo dire a pie' di pagina, da un sorriso invisibile, da un abbraccio, da una pacca sulla spalla.

"Nulla esiste finché non è misurato" si dice in fisica. Ma, in poesia, si dice all'inverso che "la misura dell'amore è amare senza misura". Ecco, le tabelle analitiche e le analisi che seguono, se lette attentamente sono, soprattutto, una dedica d'amore delle donne e degli uomini del Mann per Napoli. E, al converso, un atteggiamento di umiltà di un Istituto che non teme di essere parametrato o misurato, in quanto sempre desideroso di indagare ed essere indagato.

Introduzione

Mita Marra

Come istituzione di alto profilo culturale in Italia e nel mondo, il Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN), coerentemente con la Convenzione di Faro e l'Agenda Unesco, ha, a partire dal 2016, intrapreso una politica di forte apertura nei confronti del territorio, innescando processi di cambiamento di natura relazionale, socio-politico-culturale e materiale di scala variabile. L'ampliamento delle collezioni permanenti e l'allestimento di un crescente numero di mostre, in linea con la tradizione archeologica, ma anche negli ambiti dell'arte contemporanea e della cultura popolare odierna, hanno contribuito ad aumentare l'affluenza e la diversificazione dei pubblici, attraendo visitatori dall'Italia, dall'estero e dal mondo digitale.

Le relazioni di collaborazione che il museo ha promosso con le istituzioni di governo, le altre istituzioni di cultura e con le imprese sociali, culturali e creative del territorio alimentano inedite forme di co-produzione e innovazione culturale che creano valore socioeconomico, ma anche autonomia e capacità organizzativa, spirito di iniziativa, avanzamento civile e inclusione sociale. La crisi pandemica, se ha temporaneamente segnato una battuta d'arresto nei flussi di visitatori in presenza, ha offerto l'occasione per sostenere la trasformazione digitale a tappe forzate, con guadagni di efficienza interna e nuove modalità di fruizione culturale nelle reti lunghe dello spazio virtuale.

Il presente volume delinea l'impatto dell'offerta culturale del MANN, ricostruendo le modalità di co-produzione delle attività e dei servizi che creano valore nell'interazione con i pubblici. L'analisi si concentra sull'innovazione culturale e sulle relazioni collaborative che il museo ha promosso con la direzione Giulierini. L'ipotesi che sottende il lavoro di ricerca valutativa ruota intorno alla trasformazione della produzione museale che investe tanto le scelte programmatiche e gestionali quanto il contesto, gli operatori culturali ed economici nonché i decisori politici del territorio e, in particolare, gli utenti e le forze attive della società civile. Il museo innova contenuti e forme della propria produzione culturale includendo nuovi attori, linguaggi e strumenti interattivi.

Lo studio si focalizza sui principali prodotti culturali (in particolare le mostre), sulle modalità di co-produzione e di interazione con gli stakeholder che il museo ha sviluppato nel periodo 2016-2022 e sulle ricadute osservabili all'interno dell'organizzazione e sul territorio. L'analisi si basa su un modello di inferenza causale che attribuisce gli effetti di interesse ad un insieme di fattori tangibili e intangibili che il gruppo di lavoro ha identificato attraverso un approccio partecipativo e orientato alla teoria. A partire dalle argomentazioni che i partecipanti al processo di ricerca — il direttore, il personale, i partner, gli esperti e altri attori coinvolti

nelle interviste in profondità — hanno proposto a sostegno dell'azione culturale del museo, il gruppo di lavoro ha ricostruito una teoria del cambiamento, verificata, a più riprese, sulla base della documentazione empirica man mano raccolta.

Con la terminologia "teoria del cambiamento" si fa riferimento ad un approccio valutativo che identifica le premesse teorico-concettuali che orientano le scelte programmatiche e gestionali e che spiegano gli effetti osservabili empiricamente. Nel presente studio, ciò ha significato individuare le cause che intervengono ad aumentare l'attrattività delle mostre, a mobilitare risorse finanziarie a vantaggio dell'organizzazione e a sostenere il valore culturale e sociale delle iniziative intraprese dal MANN. A partire dalle indicazioni degli attori coinvolti, la teoria del cambiamento ha provato a spiegare "perché, come, per chi e in quali circostanze" si possono "attribuire" gli effetti osservati alle azioni messe in campo dal museo. Come già accennato precedentemente, l'analisi si concentra sulle dinamiche cooperative e innovative che caratterizzano la produzione museale e si sofferma sugli effetti che alcune iniziative selezionate hanno generato sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Il disegno dello studio, presentato nei paragrafi che seguono, mette a fuoco le domande valutative e l'approccio metodologico-valutativo. Il lavoro si suddivide in quattro focus di approfondimento che esplorano:

- le principali linee di intervento adottate dal museo, le dinamiche di collaborazione che hanno generato innovazione sia dal punto di vista culturale che tecnologico e le performance delle collezioni temporanee che contribuiscono a creare valore per il territorio (Focus 1);
- le innovazioni giuridico-comunicative che il museo ha implementato per agire l'autonomia amministrativa e finanziaria acquisita a livello locale e globale (Focus 2);
- il ruolo degli stakeholder attraverso la profilazione degli utenti e dei diversi pubblici del museo al fine di comprendere l'interazione del MANN con la sua comunità (Focus 3);
- il contesto urbano in cui il museo opera al fine di evidenziare le caratteristiche demografiche e socioeconomiche e le dinamiche dei flussi turistici che hanno trasformato la città Napoli e le sue istituzioni culturali (Focus 4).

Le conclusioni sintetizzano le principali questioni esaminate e delineano le implicazioni di politica economico-culturale per lo sviluppo del territorio.

Il disegno della valutazione

Mita Marra

Obiettivi della valutazione

L'obiettivo della valutazione dell'impatto socioeconomico del MANN consiste nel ricostruire gli effetti che l'azione del Museo ha generato nel contesto territoriale e nell'ambito delle reti internazionali delle collaborazioni culturali. Al fine di documentare l'impatto osservato, lo studio si basa su un disegno basato sulla teoria — noto con l'espressione inglese di *theory-based evaluation* — largamente adottato nelle valutazioni commissionate dalla Commissione Europea e dalle organizzazioni internazionali¹. Secondo l'impianto *theory-based*, gli impatti scaturiscono da una teoria del cambiamento che un programma persegue nei diversi contesti in cui si attuano gli interventi.

La teoria del cambiamento è un insieme di relazioni causali che spiegano in che modo le finalità, le risorse, le attività e gli effetti attesi e verificabili di uno o più interventi sono logicamente collegati nell'ambito di un modello di inferenza causale — vale a dire, un modello che attribuisce gli impatti osservati agli interventi realizzati. In buona sostanza, si tratta di un sistema di ipotesi che orientano — sovente in maniera tacita — l'azione delle organizzazioni, dei manager e dei decisori verso un'intenzionale trasformazione delle condizioni di vita e dei tratti politico-istituzionali e socioeconomici dei contesti di intervento. La ricostruzione della teoria del cambiamento è un passaggio cruciale nell'analisi dell'impatto del MANN che attribuisce gli impatti osservati alle azioni compiute. Essa non può prescindere dal coinvolgimento di una pluralità di attori chiave, a cominciare dalla direzione del Museo e di tutti coloro che, in possesso di informazioni contestuali, hanno orientato l'analisi del gruppo di lavoro verso la ricostruzione del "perché, come, per chi e in quali circostanze" si sono verificati i risultati osservati.

Data la complessità dell'azione culturale del MANN e del contesto in cui essa si dispiega, i modelli di inferenza causale non possono che essere di natura generativa (non sequenziale)

— in linea con gli approcci orientati alla complessità (Rogers, 2008; Reynolds et al., 2016). Si assume, cioè, che gli interventi attivino una serie di meccanismi di cambiamento che, interagendo con il contesto, producono esiti da esplorare sul piano socioeconomico e politico-istituzionale.

Il contesto può favorire o ostacolare l'azione dei meccanismi; pertanto, gli effetti osservati sono tanto più significativi quanto più i meccanismi incontrano un contesto che favoriscono gli impatti desiderati; diversamente, in contesti avversi, i meccanismi esercitano solo una debole azione di cambiamento.

I meccanismi causali sono gli elementi cardine del modello di inferenza causale — le possibili leve di cambiamento che gli interventi realizzati dal MANN hanno attivato nell'arco temporale considerato dallo studio. Si tratta, in buona sostanza, delle risposte cognitive ed emotive che emergono in relazione agli interventi messi in campo nei contesti socioeconomici e politico-istituzionali in cui il MANN opera.

La crescita culturale di un gruppo sociale target che appartiene a un'area degradata nell'ambito della città di Napoli, per esempio, non è l'esito deterministico di un insieme di servizi culturali erogati, ma il cambiamento comportamentale di coloro che ne fruiscono nel tempo.

La reazione osservata può caratterizzarsi come emancipazione, formazione, apprendimento, partecipazione (ma anche disinteresse o rifiuto ecc.) e propagarsi a partire dai comportamenti individuali per estendersi a contesti di scala più elevata.

¹ Cfr. Banca mondiale (2009), Nazioni Unite (2019) e Commissione europea al sito https://ec.europa.eu/regional_policy/IT/policy/evaluations/guidance/impact_faq_theor#1

Tab. 1 Linee strategiche di intervento, meccanismi causali, dimensioni di impatto, ipotesi di lavoro empiricamente approfondite

Piano strategico MANN 2020-2023		Meccanismi causali	Impatti ipotizzati	Ipotesi di lavoro
Attrattività				L'imprenditorialità scaturisce dall'azione di orientamento e assistenza che il MANN ha realizzato con le imprese del territorio.
Accessibilità	Edifici e collezioni	Imprenditività	Economie di scala e di scopo	L'emancipazione è collegata alla partecipazione alle attività culturali (per es., mostre, eventi, ecc.), non solo in relazione alla fruibilità digitale ma anche alle inedite collezioni predisposte nei locali ristrutturati ex novo.
	Servizi Audience development Comunicazione Soluzioni digitali	Emancipazione / apprendimento cognitivo Imitazione Identità e senso di attaccamento alle radici	Efficacia dell'azione culturale Imprenditorialità Crescita culturale Inclusione sociale	L'identità culturale del Museo si basa sulle dotazioni di archeologia greco-romana, ma è anche e soprattutto legata al ruolo di centro internazionale di cultura risalente alla politica di Carlo III di Borbone.
Relazionalità		Appartenenza alla comunità Attenzione ai risultati Motivazioni estrinseche e intrinseche Valore della cooperazione	Governance partecipativa e responsabilità per i risultati Sostenibilità (ambientale, sociale e economica) dell'azione culturale	I rapporti di cooperazione inter-istituzionale si fondano su relazioni trasparenti e reciprocamente responsabili, in cui si condividono costi e vantaggi (non solo monetari).
Radicamento		Responsabilità sociale		L'attenzione ai risultati è un orientamento che predilige l'ascolto attivo e la sensibilità nei confronti della comunità territoriale e la capacità di sperimentare nuove soluzioni organizzative e operative, nonché nuovi prodotti culturali.

Secondo l'impianto metodologico elaborato a partire dall'analisi delle linee strategiche del Piano 2020-2023 del MANN (tab. 1) — che prevedono azioni nei campi delle infrastrutture, dei servizi, dello sviluppo dei pubblici e della digitalizzazione — il gruppo di lavoro ha ricostruito un modello di inferenza causale, ovvero una o più teorie del cambiamento, al fine di esplicitare i meccanismi responsabili degli effetti di medio-lungo periodo da osservare nei contesti (per es., tra gruppi differenti di visitatori; istituzioni di cultura a livello internazionale; istituzioni di governo locale e centrale ecc.). Il gruppo di lavoro, d'intesa con la direzione del MANN, ha focalizzato l'attenzione sulle azioni

più rilevanti, via via portate a compimento nell'arco temporale 2016-2022. Le indagini empiriche hanno indagato le interazioni che il Museo ha sviluppato con partner, utenti, beneficiari, comunità e gruppi sociali di varia estrazione che hanno contribuito a dare corpo agli effetti individuati secondo le premesse delle teorie di cambiamento elaborate dallo studio. Sulla base delle informazioni empiriche di fonte primaria e secondaria, il gruppo di lavoro ha messo a fuoco i meccanismi da verificare a più riprese in relazione alle ipotesi operative cui si fa cenno nella tabella sopra riportata. Le ipotesi esplorate sul campo sono collegate alle domande valutative, illustrate nel prossimo paragrafo.

Le domande valutative

Le domande valutative hanno guidato l'analisi dei principali interventi realizzati dal MANN e scaturiscono dall'analisi documentale delle azioni completate e programmate nel periodo considerato e dall'interlocuzione del gruppo di lavoro con i committenti dello studio. Le domande valutative hanno orientato la raccolta dei dati disponibili e costruiti attraverso

le indagini quali-quantitative condotte in particolare tra il 2021 e il 2022. La tabella 2 propone una selezione delle domande valutative che sono state ulteriormente articolate nel disegno dei focus in cui si definiscono gli strumenti della ricerca empirica, la raccolta e l'analisi dei dati.

Tab. 2 Le domande valutative in relazione alle linee strategiche del MANN (2016-2022)

Piano strategico MANN 2020-2023	Quesiti di ricerca
Attrattività	<ol style="list-style-type: none"> Chi sono i principali utenti prima e dopo l'emergenza Covid? Che cosa caratterizza l'attrattività del MANN? Come è cambiata l'attrattività del MANN con la crisi pandemica? Perché è cambiata l'attrattività?
Accessibilità	<ol style="list-style-type: none"> Quali sono le modalità di fruizione dei servizi culturali offerti? Qual è la percezione degli utenti rispetto all'immagine, l'identità e la reputazione del Museo? Quali effetti sono riconducibili alle diverse forme di accessibilità?
Relazionalità	<ol style="list-style-type: none"> Chi sono i principali partner del MANN? Quali sono le relazioni più significative che il MANN intrattiene con i partner pubblico-privati locali e internazionali? Qual è il valore generato nella rete delle collaborazioni del Museo? Quali sono le modalità di programmazione delle collaborazioni culturali? In che modo si esercita il principio della responsabilità per i risultati? Quali sono le forme di apprendimento dall'esperienza di collaborazione? Quali sono i meccanismi di governance tra partner? Qual è il ruolo degli stakeholder del Museo? Quali sono i fattori che spiegano il valore culturale e socioeconomico generato dal Museo? Quali vincoli politico-istituzionali-organizzativi emergono nei processi di creazione del valore?
Radicamento	<ol style="list-style-type: none"> Quali investimenti strutturali il MANN ha intrapreso nel periodo considerato dallo studio? Quali innovazioni il museo ha sviluppato dal punto di vista giuridico-amministrativo? Qual è il ruolo del MANN nel contesto territoriale? Quali vincoli culturali, politico-istituzionali, socioeconomici e comportamentali il contesto territoriale presenta? In che modo il MANN interviene nella rigenerazione del contesto urbano? Qual è la performance del Museo rispetto ad altre istituzioni culturali del territorio?

Gli interrogativi proposti hanno orientato la valutazione verso una prospettiva a un tempo sommativa e formativa. L'analisi sommativa ha ricostruito gli effetti che si sono dispiegati nel contesto come conseguenza delle attività impostate e condotte a termine nel periodo considerato. Il gruppo di lavoro ha verificato il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed esaminato i fattori che hanno facilitato, frenato o ostacolato la realizzazione degli effetti desiderati. Il gruppo di lavoro ha verificato anche la presenza di effetti inattesi, favorevoli o indesiderati emersi come risultato delle azioni condotte dal MANN in relazione alle reazioni del contesto. L'attenzione agli effetti inintenzionali ha permesso di comprendere le cause dei successi e le aree di miglioramento al fine di aumentare l'efficacia, la scalabilità e la sostenibilità degli interventi compiuti. Lo studio ha adottato anche una prospettiva formativa tesa a suggerire interventi migliorativi a supporto delle attività in corso di attuazione al fine di favorire processi di apprendimento organizzativo.

Come già accennato, le domande valutative sono sia di natura retrospettiva sia di natura prospettica in quanto gli impatti osservati comprendono effetti intervenuti nei contesti indagati, e tendenze di consolidamento di effetti attesi. Come già accennato, l'arco temporale considerato comprende il periodo che va dal 2016 al 2022 in cui il gruppo di lavoro ha ricostruito le conseguenze di azioni già completate sia l'esito di interventi appena avviati o in corso di attuazione.

La scelta dell'orizzonte temporale considerato risponde all'esigenza di esaminare gli effetti della crisi pandemica globale occorsa nei primi mesi del 2020 sia sul lato dell'offerta sia sul lato della domanda delle attività e dei servizi culturali. Lo scoppio della pandemia e le relative misure di confinamento hanno generato un cambiamento radicale nei comportamenti degli utenti delle attività culturali, osservati come effetti "emergenti", non anticipabili secondo metriche e strumenti analitici tradizionali. D'altronde l'incremento dell'offerta digitale ha aperto prospettive inedite attraverso soluzioni ancora in corso di sperimentazione. La comprensione delle trasformazioni del contesto e dell'azione culturale del MANN ha, quindi, richiesto una puntuale capacità di osservazione al fine di:

- tradurre la complessità della valutazione d'impatto in una costellazione di focus tematici, fortemente intrecciati tra loro, ma anche relativamente autonomi, capaci di esplorare dimensioni dell'impatto socio-economico non investigate in precedenza;
- curare la sistematizzazione e l'interrogazione delle basi dati esistenti;
- intraprendere la costruzione di nuovi dati attraverso indagini centrate sui singoli focus tematici;
- adottare una metodologia che sfruttasse appieno le evidenze quantitative affiancandole a nuove piste di lavoro esplorabili con studi di caso e tecniche di ricerca qualitativa secondo l'approccio dei metodi misti (quali-quantitativi);
- generare output immediatamente fruibili, adatti a una comunicazione efficace anche con un pubblico di non addetti ai lavori a corredo della documentazione fin qui prodotta e fruibile dal sito del Museo (per es., piano strategico o rapporti annuali).

La disponibilità di dati già esistenti ha costituito un'imprescindibile base di partenza per i singoli focus tematici cui si sono affiancate le indagini finalizzate all'elaborazione di nuove informazioni quali-quantitative. In particolare, di grande rilevanza è stata la disponibilità di dati relativi a:

- i flussi di visitatori;
- la contabilità ordinaria e specifica ai programmi finanziati dai fondi europei;
- le indagini già realizzate che hanno permesso l'avvio di un affinamento della profilazione degli utenti, capace di dare indicazioni operative per i focus tematici, illustrati in seguito.

Sono state, inoltre, costruite nuove fonti di informazioni sulla base delle indagini realizzate attraverso strumentazioni versatili in grado di combinare rilevazioni di dati di percezione e di osservazione attraverso modalità in presenza e online. Questionari per surveys e interviste in profondità sono stati associati a rilevazioni di dati digitali, sfruttando le potenzialità delle soluzioni informatiche e tecnologiche a disposizione.

I focus tematici

L'elaborazione dei focus tematici è improntata all'analisi dell'offerta e della domanda culturale collegate all'istituzione museale le cui dinamiche evolutive hanno risentito della crisi pandemica a partire dai primi mesi del 2020. Le traiettorie di sviluppo rintracciate e documentate empiricamente hanno preso corpo nell'ambito di un contesto territoriale complesso caratterizzato da vincoli strutturali ma anche da opportunità di crescita socioeconomica e di riscatto sociale in ragione dell'incremento significativo dei flussi turistici che hanno interessato la città di Napoli prima e dopo la crisi pandemica. I focus tematici hanno ricostruito:

- l'offerta culturale del MANN — attraverso la ricostruzione degli investimenti, della gestione e delle modalità operative di produzione e co-produzione delle attività culturali e in particolare delle mostre;
- le fattispecie giuridiche che inquadrano le condizioni della domanda e dell'offerta di molteplici attività e servizi culturali e comunicativi realizzati dal MANN a livello locale e internazionale;
- la domanda dei servizi e delle attività culturali — attraverso la ricostruzione del ruolo degli stakeholder, la profilazione degli utenti, la verifica della percezione dell'identità, dell'immagine e della reputazione del Museo, nonché la valutazione del processo di *stakeholder engagement*;
- il contesto di riferimento — attraverso l'osservazione dei suoi mutamenti che hanno interessato il Museo nel periodo 2016-2022 cui lo stesso Museo ha contribuito, in particolare, ricostruendo i flussi turistici, nell'intento di definire l'impatto esercitato su di essi dai mutamenti strutturali del MANN.

I focus tematici — sinteticamente presentati nei paragrafi che seguono — sono strettamente interconnessi e, come già sottolineato, hanno permesso approfondimenti specifici confluiti nell'analisi trasversale presentata nelle conclusioni del presente volume.

Gli investimenti, la co-produzione e il valore dell'offerta culturale del MANN

a cura di Mita Marra

L'approfondimento delle modalità di produzione e co-produzione culturale del MANN ha inteso ricostruire i processi di assunzione delle decisioni, di gestione e di verifica dei risultati nelle relazioni di partenariato avviate dal MANN a livello regionale/locale e internazionale. L'analisi ha ricostruito la rete degli attori pubblici e privati che hanno preso parte alla programmazione delle collezioni temporanee, dell'azione di animazione territoriale e di rigenerazione urbana e delle attività culturali di respiro internazionale.

Il presente focus tematico scaturisce dall'idea secondo cui il MANN è artefice di un'azione di coinvolgimento e responsabilizzazione delle istituzioni culturali e di governo del territorio e delle forze attive della società civile. Le modalità partecipative e inclusive di cooperazione inter-istituzionale e con gli attori locali ed esteri hanno contribuito a generare trasformazioni socioeconomiche e politico-amministrative in grado di rimodellare l'offerta culturale verso forme democratiche a più elevata produttività, compatibili con le esigenze di sviluppo e avanzamento civile. Le pratiche innovative intercettate nelle convenzioni pubblico-private e nelle collaborazioni avviate dal MANN con una serie di istituzioni e attori del privato profit e non-profit, testimoniano processi di cambiamento in grado di agire da traino per modernizzare l'amministrazione, stimolare processi imprenditoriali e moralizzare la vita pubblica della città.

Al fine di analizzare le modalità di co-produzione di una complessa istituzione museale come il MANN, l'analisi si è sviluppata in stretta connessione con tutti gli altri focus e in particolare con il focus n. 2 (cfr. paragrafo seguente) che approfondisce gli aspetti legali dei servizi del MANN rispetto a vari piani di indagine. L'analisi ha ricostruito le relazioni esistenti tra cultura, storia e politica che investono le dimensioni economico-produttive e politico-istituzionali della vita del Museo. L'analisi ricomponne un quadro multidimensionale dell'offerta del MANN che tiene insieme l'ambiente organizzativo/istituzionale del presente, ma anche le strutture e le culture pregresse, l'insieme di

regole, norme e valori che permeano, nel tempo, il luogo fisico e figurato del Museo. L'approfondimento ruota intorno ai seguenti interrogativi di ricerca cui l'analisi prova a dare una risposta:

- Quali sono gli assi portanti dell'offerta culturale del Museo tra il 2016 e il 2022?
- Quali risultati sono osservabili nell'ambito dell'organizzazione interna e sul territorio?
- Quali meccanismi spiegano i risultati conseguiti?
- In che modo è cambiata l'offerta culturale del Museo nel tempo?
- Con specifico riferimento alle mostre, quali sono le condizioni che generano valore culturale, sociale ed economico?

Al fine di rispondere ai quesiti suesposti, lo studio si focalizza sull'analisi di casi eterogenei, radicati in specifici contesti socio-economico-organizzativi, al fine di spiegare i processi di creazione del valore nella produzione museale. Lo studio si sofferma sull'analisi di una pluralità di attività di scala variabile, realizzate dal MANN tra il 2016 e il 2022, e che si distinguono in:

- prodotti culturali — che includono tutte le 129 mostre temporanee nonché l'allestimento di una sezione aggiuntiva delle collezioni permanenti e la realizzazione di un video-gioco;
- la spesa dei fondi europei e di dotazione istituzionale;
- servizi sociali, culturali di editoria e formazione;
- servizi integrativi (per es., caffetteria e merchandising).

Il focus sulle attività suesposte risponde alle indicazioni del committente che, a più riprese, ne ha sottolineato la rilevanza nell'ambito dell'offerta culturale del Museo, articolando le finalità perseguite, le criticità emerse, le soluzioni escogitate nell'interazione con i partner e il valore co-creato per il territorio e le comunità di pubblici.

La natura emergente di alcune dimensioni evidenziate ha imposto una ricognizione sul campo a più riprese, attraverso interviste in profondità, analisi documentale e di statistica esplorativa utili a ricostruire le configurazioni di coordinamento di tipo cooperativo.

La mappatura multidimensionale che ne è scaturita ha orientato la ricerca non solo in

relazione alla selezione delle fonti, ma anche e soprattutto rispetto all'analisi delle trame socio-economiche e politico-istituzionali in cui ricostruire gli esiti dell'azione di coordinamento e di sviluppo avviata dal MANN.

Gli strumenti giuridici adottati nell'offerta culturale del MANN

a cura di Daniela Savy

L'attività di ricerca ha inteso verificare l'interazione tra il MANN e il territorio inteso quale spazio al di fuori del Museo non solo a livello locale. L'analisi ha avuto come oggetto la ristrutturazione interna dell'apparato gestionale-amministrativo-contabile e la creazione di standard giuridici per le attività di valorizzazione e tutela del MANN. In secondo luogo, la produzione artistica per il MANN e in terzo luogo l'ideazione della rete del MANN costruita attraverso un impianto di relazioni nate nel tempo mediante strumenti legali differenti e declinati secondo la natura giuridica dei molteplici soggetti presenti su territorio sia prossimo al Museo sia nazionale e internazionale.

In merito ai dati da analizzare è stato necessario operare una ricognizione articolata su 6 livelli. Il primo livello di indagine include i servizi per il Museo, la riforma amministrativo-contabile, gli standard di convenzioni e atti, immagine coordinata, registrazione dei marchi e razionalizzazione dei diritti all'immagine, servizi per il sociale, tecnologia, servizi digitali per la sicurezza. Il secondo livello di indagine include la rete di produzione artistica, di mostre, di video, di letteratura, di performing arts e di produzione digitale. Il terzo livello di indagine include la rete nazionale e internazionale di disseminazione dell'immagine del Museo, le infrastrutture di trasporti, i musei italiani e stranieri. Il quarto livello di indagine include la rete con le istituzioni scientifiche, gli eventi, gli istituti di cultura, le istituzioni europee. Il quinto include la rete con i siti culturali e il sesto la rete con il quartiere e per la rigenerazione urbana.

Il ruolo degli stakeholder e la profilazione degli utenti

a cura di Francesco Bifulco

La sfida del post-Covid ha richiesto ai decisori dei grandi attrattori culturali una governance eco-sistemica della valorizzazione del *cultural heritage*, attraverso un approccio manageriale *audience-centered*, in quanto lo sviluppo della relazione con i pubblici è inteso sia come ampliamento della domanda già esistente, sia come diversificazione e coinvolgimento di utenza potenziale e allargata di riferimento. In tale contesto, l'attività di ricerca ha inteso comparare modelli di profilazione della domanda, sia dal lato dei visitatori (prima, durante e dopo l'esperienza di fruizione), sia dal lato degli altri attori della community di riferimento (stakeholder). In particolare, sono stati approfonditi casi di applicazione in tema di *audience development* per l'individuazione di *best in class* e la comparazione critica delle stesse con le specificità del MANN. L'approfondimento ha investito lo studio di soluzioni innovative di *audience development* per il monitoraggio dinamico e longitudinale del profilo dell'utenza indoor/outdoor. Il contributo ha inteso evidenziare implicazioni e potenzialità, al fine di implementare nuovi modelli di ingaggio e di esperienza culturali per superare crisi e frammentazione dei mercati, sperimentando inclusione e partecipazione. L'obiettivo finale è consistito nel verificare l'efficacia dell'azione del MANN nella capacità di generare un circuito partecipativo, coinvolgendo attivamente i propri interlocutori (visitatori, residenti, operatori, istituzioni, enti, dipendenti ecc.) al fine di rendere il grande attrattore culturale un luogo di dialogo, interazione, costruzione condivisa di contenuti, e inclusione sociale. La metodologia di indagine si è articolata in due macro-step con a) la ricognizione on-desk relativa alla users profiling (bibliometric research) e b) l'indagine on-field relativa alla stakeholder analysis (action research, culture segment index).

Il contesto in relazione all'azione culturale del MANN

a cura di Gaetano Vecchione

Questa sezione ha inteso verificare l'impatto socioeconomico dell'azione culturale del MANN sia rispetto all'area urbana di riferimento sia alla rete di attori culturali nel panorama nazionale e internazionale. Partendo da un approccio quali-quantitativo, lo studio ha osservato in primo luogo il contesto socioeconomico nel quale il MANN opera al fine di cogliere i mutamenti intervenuti nel periodo 2016-2022. In secondo luogo, l'analisi ha esaminato i flussi turistici sotto il profilo quantitativo con l'intento di definire l'impatto esercitato su di essi dai mutamenti strutturali (organizzativi, di governance, di posizionamento) conosciuti dall'offerta museale del MANN. In terzo luogo, sono stati valutati gli impatti in termini di investimento pubblico e privato derivanti dall'offerta culturale del MANN sia sul tessuto socioeconomico circostante sia su quello culturale in una prospettiva nazionale e internazionale. Lo studio è stato condotto tenendo in forte considerazione i differenziali di impatto tra il periodo precedente al 2016 e quello successivo (fino al 2022).

I metodi misti

La metodologia prescelta nell'ambito dello studio in esame fa riferimento ai cosiddetti metodi misti e include un'ampia gamma di strumenti di indagine e di analisi dei dati che supera la tradizionale dicotomia tra metodi quantitativi e qualitativi. La legittimità epistemologica dei metodi misti si giustifica nel riconoscimento della natura multidimensionale della realtà sociale da esplorare e nell'importanza di osservare ogni fenomeno da diverse prospettive di analisi al fine di svilupparne interpretazioni integrate. Nell'ambito del presente studio, la scelta dell'approccio

dei metodi misti risponde, in particolare, all'esigenza di integrare informazioni eterogenee al fine di giungere a una caratterizzazione credibile ed eventualmente a una quantificazione degli impatti. I risultati delle analisi statistiche dialogano, quindi, con le evidenze che emergono attraverso le rilevazioni qualitative (per es., interviste, focus group, analisi del parere degli esperti - metodo Delphi, osservazione partecipata). I principali metodi utilizzati per la raccolta e l'analisi dei dati sono presentati nella tabella che segue.

Tab. 3 Strumentazioni di raccolta di informazione di fonte primaria e secondaria e metodi di analisi

Natura dei dati rilevati	Strumenti di raccolta	Metodi di analisi dei dati
Percezioni	Ricerca sul campo	Codifica del materiale qualitativo (Case-study analysis; QCA; Coding delle interviste, Ricerca-azione)
Opinioni	Interviste semi-strutturate	
Osservazioni dirette	Osservazione partecipata	Analisi statistiche multivariate
Dati digitali (GoogleMeet)	Questionari strutturati	(Analisi fattoriale, Analisi cluster, Gap Analysis)
Fonti secondarie	Strumenti di rilevazione digitale	Rassegna della letteratura
	Analisi desk	Verifica della documentazione ufficiale

Fra i principali vantaggi della metodologia *mixed methods*, c'è la possibilità di ridurre i limiti sia dell'analisi quantitativa sia della ricerca qualitativa. Lo studio ha effettuato quantificazioni robuste sul significato dei fenomeni sociali, esplorando emozioni, opinioni, esperienze e prospettive dei partecipanti. La valutazione dell'impatto sociale giunge sovente a risultanze di natura quantitativa che monetizzano gli effetti osservati come misura del rendimento sociale degli investimenti realizzati. Il presente studio utilizza informazioni di natura finanziaria (in particolare i dati sui ricavi della vendita dei biglietti) con metriche complementari quali: numero di partner coinvolti nell'allestimento delle mostre esaminate, originalità dei temi proposti, valori ispiratori del Museo, obiettivi principali, servizi qualificanti, visibilità, attrattività, comunicazione, riconoscimento e distinzione dell'azione del MANN. Va sottolineato, tuttavia, che lo studio non giunge a quantificare il valore o l'impatto osservato complessivamente. Piuttosto, qualificando e quantificando alcune dimensioni del valore percepito, lo studio individua i fattori che spiegano perché e come esso è stato creato e condiviso. La valutazione si è articolata in fasi solo parzialmente sequenziali dal punto di vista cronologico. La ricerca è stata interattiva nell'ambito del gruppo di lavoro e tra il gruppo di lavoro, i committenti e i principali attori chiave coinvolti nel processo di valutazione. Questo approccio strutturato e iterativo nel tempo ha garantito che il processo fosse completo e basato su dati accurati, verificati a più riprese. Schematicamente, lo studio ha seguito i seguenti passaggi:

- elaborazione del disegno valutativo in relazione alla ricostruzione della teoria del cambiamento da verificare empiricamente e ai foci su cui sono stati effettuati gli approfondimenti tematici sopra evidenziati. Durante la fase in esame si è realizzata una ricognizione delle fonti secondarie esistenti, verificandone l'attendibilità e la completezza;
- definizione e test della strumentazione per la raccolta dei dati in relazione a ciascun focus tematico e trasversalmente in relazione alle domande valutative;

- conduzione delle indagini e costruzione dei datasets quali-quantitativi con la formulazione degli indicatori utili a caratterizzare e a misurare i fenomeni di interesse;
- analisi dei dati raccolti e verifica delle eventuali carenze da colmare con supplementi di indagine;
- restituzione dei risultati della ricerca ai committenti e a tutti gli attori coinvolti nel processo di valutazione o interessati a conoscere gli esiti della valutazione;
- redazione del rapporto di valutazione con gli approfondimenti previsti, la caratterizzazione quali-quantitativa degli impatti e i suggerimenti per la programmazione futura;
- disseminazione dei risultati attraverso molteplici canali di comunicazione al fine di garantire un'estesa diffusione delle informazioni valutative e il loro utilizzo nei processi decisionali, nell'esercizio della responsabilità per l'azione pubblica e per favorire processi di apprendimento organizzativo, sociale e politico.

La tabella 4 riassume i passaggi chiave dello studio, i metodi di raccolta e analisi dei dati, i vantaggi e i limiti collegati alle scelte metodologiche operate che sono più dettagliatamente descritte e giustificate nei quattro focus di approfondimento. Il processo di ricerca e analisi dei dati è replicabile nell'impianto e nell'attuazione ma può condurre a risultati differenti, in considerazione delle dimensioni qualitative della ricerca e della pluralità dei percorsi causali verificabili.

Tab. 4 Approcci, metodi di raccolta e analisi dei dati, vantaggi e limiti dello studio

Approcci	Metodi di raccolta e analisi dei dati	Vantaggi	Limiti
Valutazione orientata alla teoria	Verifica e esplorazione delle fonti secondarie per l'analisi del contesto urbano e dei dati della contabilità del Museo Interviste semi-strutturate e analisi documentale Analisi delle reti Analisi di cluster Analisi fattoriale Analisi Delphi	Ricostruzione delle caratteristiche e delle tendenze di sviluppo della città dal punto di vista demografico e socioeconomico con particolare riferimento alle dinamiche dei flussi turistici. Ricostruzione della gestione economico-finanziaria del Museo Comprensione approfondita delle dimensioni dei processi e dei risultati delle collaborazioni Visualizzazione e misurazione delle relazioni collaborative del MANN Individuazione dei fattori che spiegano le performance socioeconomiche delle mostre del Museo Ricostruzione del valore culturale delle mostre sulla base del giudizio di esperti	Aggregazione dei dati secondo categorie amministrative non in linea con gli obiettivi dello studio Possibile presenza di pregiudizi Limitata specificazione dell'eterogeneità delle relazioni Semplificazione di informazioni dovuta all'utilizzo di stime Possibile presenza di distorsioni soggettive
Qualitative Comparative Analysis (QCA)	Analisi degli insiemi <i>fuzzy</i>	Verifica dell'impatto secondo un'analisi causale a partire da dati qualitativi	Contraddittorietà dei percorsi causali dipendenti dalla calibrazione
Stakeholder engagement	Analisi dei gap	Ricostruzione della percezione del Museo nella community interna/esterna degli stakeholder di riferimento attraverso un modello di <i>stakeholder engagement</i>	Possibile presenza di pregiudizi e distorsioni soggettive

Il lavoro si condensa in un singolo caso-studio ed è prevalentemente qualitativo e interpretativo. Pertanto, le risultanze del nostro studio sono contingenti rispetto agli intervistati e al contesto; sono esposte a probabili pregiudizi che investono le percezioni del valore co-creato e sono inevitabilmente legate ai modelli interpretativi che abbiamo considerato. Le questioni appena accennate possono mettere in discussione le risultanze dei singoli

casi e la generalizzazione analitica avanzata, proprio in considerazione del fatto che diversi "percorsi causali" (*causal pathways*) possono spiegare gli esiti cui perveniamo. Ciò nondimeno, la pluralità di prove empiriche raccolte ha permesso di triangolare le informazioni acquisite e di corroborare le risultanze delle analisi quali-quantitative che caratterizzano l'impatto socioeconomico e culturale del MANN.

Focus 1

Investimenti, gestione, produzione e valore delle mostre

Mita Marra
Roberto Celentano
Roberto Covino



1. Il Grande Attrattore Culturale: una teoria del cambiamento

Con la Riforma Franceschini, il Museo Archeologico Nazionale di Napoli acquista autonomia amministrativa e assume dotazioni finanziarie indipendenti dal Ministero della Cultura (MIC) e potenzialità di raccolta di fondi. Lo status giuridico di Museo autonomo modifica le modalità in cui il MANN sceglie le linee di investimento e sviluppa gli assi di intervento in ragione della propria capacità finanziaria. Oltre a ricevere i trasferimenti dal centro, il Museo trattiene la più parte delle entrate che mobilita attraverso la vendita dei biglietti, i canoni derivanti dai prestiti in Italia e all'estero e le donazioni da parte dei privati. Mentre in passato la gestione economica era confusa con il MIC, i bilanci dell'ente presentano le risorse economiche assegnate e autonomamente raccolte e le modalità del loro impiego. Il MANN ha un rodato sistema di reportistica che annualmente documenta i risultati della gestione e, attraverso il proprio sito web, informa il pubblico delle scelte programmatiche, delle azioni compiute e degli esiti prodotti secondo una logica di responsabilizzazione e apertura alla cittadinanza. Le informazioni di bilancio e di gestione rendono trasparente la relazione del Museo con gli enti finanziatori, rivelano la salute finanziaria dell'organizzazione, monitorano i progressi compiuti verso il raggiungimento degli obiettivi strategici e favoriscono sistemi analitici per l'allocazione delle risorse, il controllo dei costi e la verifica delle prestazioni passate². Si tratta di informazioni valutative che consentono di superare il tipico rapporto agenziale secondo cui, da un lato, l'istituzione museale non rivela le modalità di utilizzo delle risorse, dall'altro l'ente finanziatore non rivela la futura distribuzione dei finanziamenti. Ciononostante, generare informazioni di bilancio e di performance non equivale a condurre una valutazione dell'efficacia delle scelte compiute dal Museo, che è, invece, l'obiettivo del presente capitolo. Sulla base dei report e dei bilanci e, in particolare, delle interviste realizzate con i testimoni privilegiati, il presente capitolo valuta i risultati della politica del MANN quale grande Attrattore Culturale nel periodo compreso tra

il 2016 e il 2022. L'analisi che segue ricostruisce la teoria del cambiamento, vale a dire, le premesse condivise dagli attori che hanno partecipato alla ricerca e che collegano le scelte di investimento del Museo, le azioni realizzate e i processi avviati agli esiti verificabili e gli impatti di più lungo termine che si assume possano materializzarsi nel tempo. Ne emerge una "teoria", o un modello o un insieme di assunzioni logiche che spiegano come, perché, per chi e in quali circostanze, le azioni condotte dal MANN conducono al cambiamento desiderato. I paragrafi che seguono si soffermano su: la capacità di intraprendere investimenti di lungo termine, integrando interventi infrastrutturali, tecnologici e di inclusione sociale (v. paragrafo 1.1), la capacità di assorbimento della spesa dei fondi assegnati (v. paragrafo 1.2), l'autonomia finanziaria basata sulla raccolta di risorse esterne ai trasferimenti ministeriali e regionali (v. paragrafo 1.3), l'esposizione internazionale (v. paragrafo 1.4) e la capacità di direzione e di gestione delle risorse umane (v. paragrafo 1.5). La teoria del cambiamento è, quindi, una narrazione di ciò che è accaduto o che dovrebbe accadere, che verifica i presupposti, i rischi e le risposte del contesto che possono facilitare o impedire l'impatto osservato e/o osservabile. Pertanto, la valutazione basata sulla teoria esamina empiricamente la presunta concatenazione delle cause che collegano input, output, outcomes e impatti, passando al vaglio, sulla scorta delle informazioni raccolte, i nessi ipotizzati nell'ultimo paragrafo.

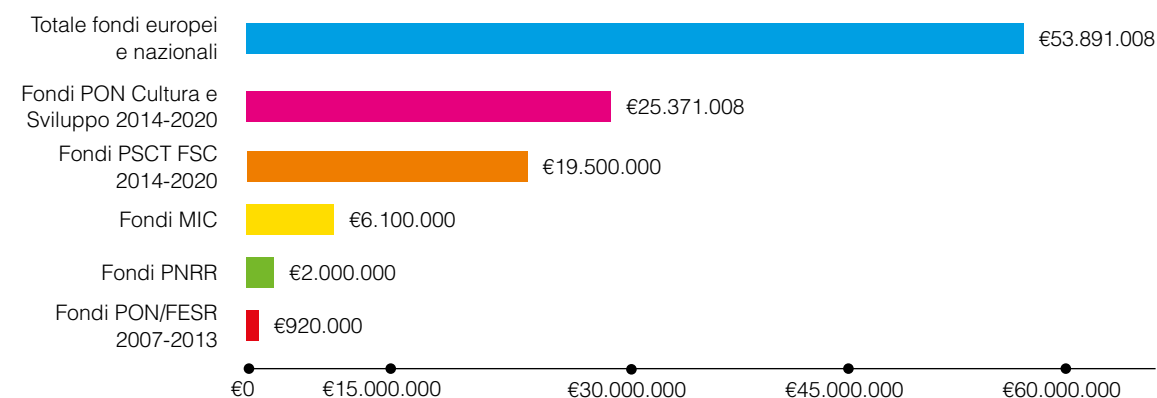
² Valutare le prestazioni di un museo è un'operazione niente affatto facile ed una pratica ancora poco diffusa. Secondo gli studi sulla performance delle organizzazioni, il modello di Kaplan e Norton (1992), noto con l'espressione inglese di *Balanced Scorecard*, sviluppa misure di performance strategiche in aggiunta alle metriche finanziarie tradizionali al fine di offrire ai manager una visione più equilibrata delle prestazioni organizzative. Il modello *Balanced Scorecard* suggerisce di esaminare l'organizzazione museale a partire dalla prospettiva dell'utente, rispetto alle dinamiche finanziarie, i processi interni di apprendimento organizzativo e di crescita del personale. Nello studio della performance dei musei, Blasco Lopez et al. (2018) offrono spunti interessanti anche sull'innovazione e l'orientamento al mercato da parte del museo.

1.1 Gli investimenti di tutela, valorizzazione e rigenerazione urbana

A partire dal 2016, come Museo autonomo, il MANN è assegnatario di una pluralità di trasferimenti nell'ambito della programmazione nazionale dei fondi comunitari³, dei Fondi di Sviluppo e Coesione (FSC)⁴, dei fondi ministeriali e, più recentemente, del Piano

Nazionale di Ricerca e Resilienza (PNRR). Sommando i fondi appena richiamati, i finanziamenti assegnati al Museo tra il 2016 e il 2022 sfiorano i 54 milioni di euro (v. fig. 1.1) cui si aggiungono le risorse del bilancio ordinario.

Fig. 1.1 Fondi assegnati per gli investimenti infrastrutturali, digitali e culturali



Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023) e OpenCoesione (2023).

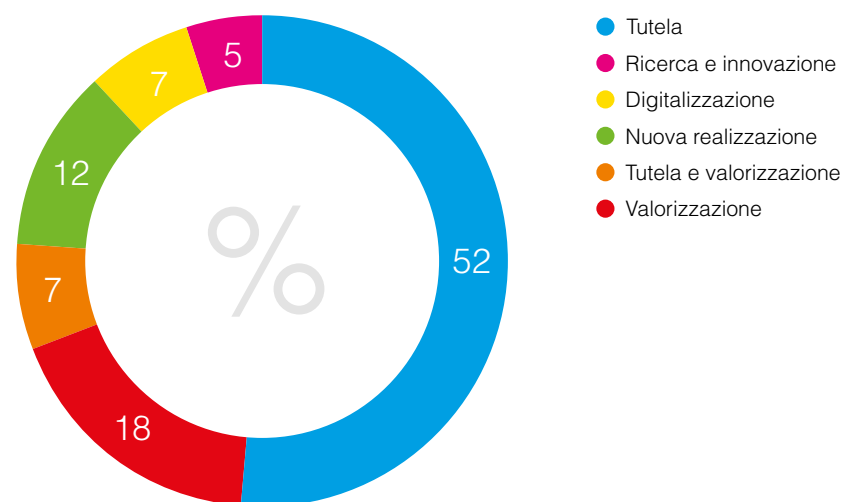
³ Cofinanziato dai fondi comunitari (FESR e FSE) e nazionali, per un ammontare complessivo di circa 490 milioni di euro, il Programma Operativo Nazionale Cultura e Sviluppo 2014-2020 vede il MIC nel ruolo di amministrazione proponente e Autorità di gestione. Il programma è destinato a cinque regioni del Sud Italia allo scopo di valorizzare il territorio attraverso interventi di conservazione del patrimonio culturale, di potenziamento del sistema dei servizi turistici e di sostegno alla filiera imprenditoriale collegata al settore. Il PON dà attuazione alle scelte strategiche e agli indirizzi definiti dall'Accordo di Partenariato (AdP) tra l'Italia e la Commissione Europea; accordo che individua tra gli obiettivi tematici: la protezione, la promozione e lo sviluppo del patrimonio culturale, considerato come asset per lo sviluppo del Paese, per la coesione sociale e per la crescita del turismo.

⁴ Nella programmazione 2014-2020, 185 milioni sono destinati alla Regione Campania per i seguenti beneficiari: il MANN, il Museo di Capodimonte, la Reggia di Caserta, Paestum, Ercolano, Pompei e il Parco archeologico dei Campi Flegrei. L'impiego dei finanziamenti è dedicato al completamento di interventi già in esecuzione e di progetti nuovi di valorizzazione, ri-allestimento e musealizzazioni di grandi attrattori. L'intervento si inserisce in un'ottica complessiva di sviluppo del settore turistico la cui finalità è quella di ottenere significative ricadute economiche ed occupazionali in tutta la filiera. Gli investimenti del CIPE si sommano a quanto già stanziato per il ministero dalle ultime leggi di stabilità e dai fondi europei del PON Cultura e Sviluppo per le 5 Regioni del Mezzogiorno.

Considerando esclusivamente i fondi comunitari, l'incremento dei finanziamenti in conto capitale è imponente (+700%) rispetto alla precedente stagione di programmazione (2007-2013), che, secondo i dati OpenCoesione, annovera tre progetti di restauro di circa 3 milioni di euro. In ragione della cospicua dotazione finanziaria e, in linea con le finalità europee sul ruolo della cultura per lo sviluppo regionale, la logica degli investimenti varati dal MANN a partire dal 2016 supera l'approccio tradizionalmente

fondato sul binomio "conservazione-fruizione." I documenti di bilancio, insieme alle informazioni desunte dalle interviste, dai report annuali e dai piani strategici pluriennali, delineano azioni sinergiche di tutela e valorizzazione che la direzione Giulierini indirizza a favore della ristrutturazione degli spazi e della costruzione di nuove aree espositive e laboratoriali, dell'accoglienza, dell'inclusione sociale, della comunicazione, della ricerca e dell'innovazione (v. fig. 1.2).

Fig. 1.2 Azioni finanziate dai fondi strutturali (2016-2022)

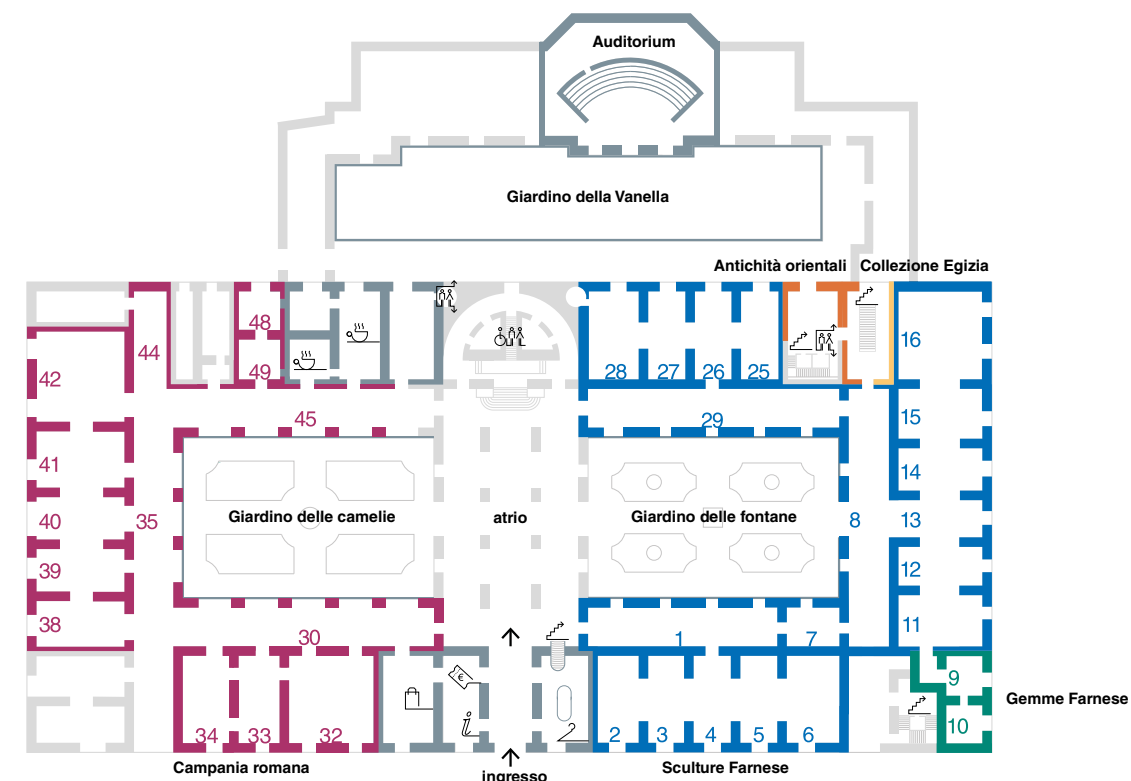


Fonte: Ns. rielaborazione su dati MANN (2023).

Le azioni intraprese per la tutela, la valorizzazione e la realizzazione di nuovi spazi museali convergono su opere di riqualificazione dell'edificio, di ampliamento delle aree di attrazione e di efficientamento energetico. L'impegno finanziario e gestionale investe i lavori strutturali per le coperture, i laboratori, l'auditorium, la biblioteca e le sale aggiuntive destinate alla didattica e all'esposizione nel braccio destro e del pianoterra nonché il ri-allestimento delle aree di attrazione⁵ (v. tab. 1.1 e 1.2). I lavori di ristrutturazione e di nuova realizzazione incrementano il valore delle aree espositive, mentre il restyling dei locali già destinati all'esposizione mira a sostenere

l'attrattività delle collezioni permanenti e dei nuovi allestimenti al fine di rafforzare il ruolo del MANN sul territorio e in ambito internazionale per quanto concerne l'archeologia campana e la cultura classica occidentale. Tra il 2018 e il 2022 vengono completati i cantieri per il recupero dei tetti, la sostituzione degli infissi e delle luci, la costruzione dell'ala occidentale e l'allestimento della collezione permanente Magna Grecia e Preistoria con il bar, il ristorante, il potenziamento del bookshop, i giardini, le sale per il restauro, la sezione tecnologica, la bonifica, il recupero e il riordino dei depositi sotterranei — quest'ultimo con un appalto di 11 milioni di euro (v. fig. 1.3).

Fig. 1.3 I nuovi spazi del museo



Fonte: MANN (<https://mann-napoli.it/mappa-del-museo/>)

⁵ Nel 2017 si stanziavano risorse destinate ai servizi e accoglienza con l'apertura di una nuova sezione dei laboratori di restauro. Alle strutture e alle dotazioni tecniche già esistenti si aggiungono quattro gabinetti attrezzati per la gestione delle attività di restauro, nonché nuovi spazi per la formazione e la diagnostica, inoltre

sono state usate innovative tecnologie per l'isolamento termico e l'impermeabilizzazione. Sfruttando il finanziamento a disposizione di 4 milioni di euro, è stata realizzata anche la predisposizione degli impianti in alcune aree della Biblioteca.

I cantieri ancora in corso e i progetti appena avviati richiedono un'attenta gestione delle criticità delle costruzioni: occorre affrontare le frequenti interruzioni o sospensioni dei lavori dovuti a problematiche tecniche, il rischio di esborsi più onerosi a causa dell'inflazione dei costi delle materie prime e dei prezzi contrattuali negli appalti e le carenze di

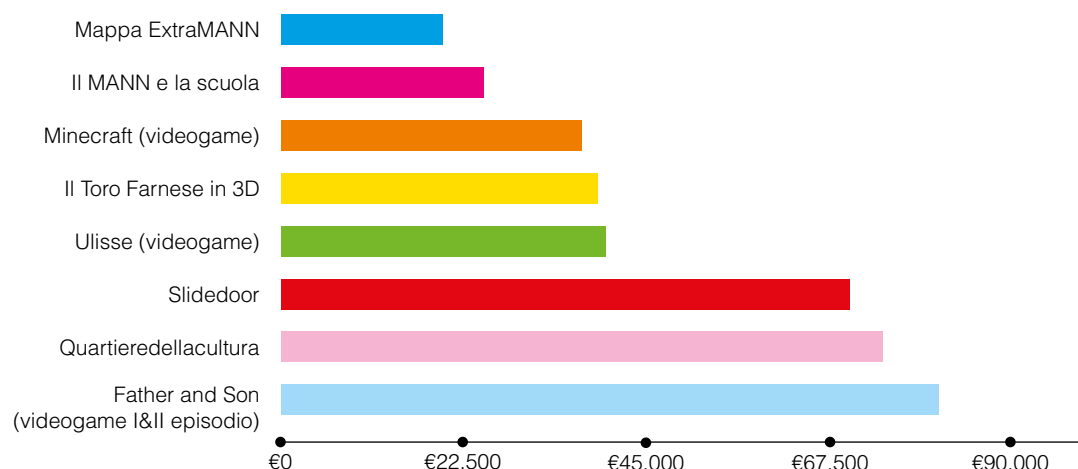
personale come conseguenza delle tensioni emergenti nel settore dell'edilizia (per es., bonus e interventi del PNRR). Al termine della fase di cantiere, si potranno esplorare le trasformazioni del contesto ed esaminare, nella fase di funzionamento a regime, i rischi collegati alla domanda nonché gli effetti diretti, indiretti e indotti dalle infrastrutture realizzate.

• Eterogeneità e rischi della digitalizzazione

A partire dal 2018, il MANN avvia interventi di innovazione tecnologica per la creazione di un patrimonio digitale da rendere disponibile attraverso i canali di diffusione del Museo, insieme agli applicativi e ai dispositivi tecnologici adottati negli allestimenti. La digitalizzazione comincia in sordina, già

nel 2016, con la riorganizzazione del sito web e un numero limitato di iniziative, evidenziate nella figura 1.4. Sono progetti sperimentali che permettono al Museo di identificare le traiettorie su cui vengono canalizzati i fondi comunitari destinati alla creazione delle reti digitali.

Fig. 1.4 Progetti di digitalizzazione per allocazione finanziaria (2016-2021)



Fonte: Ns. rielaborazione su dati MANN (2023) e informazioni desunte dalle interviste.

Tab. 1.1 Tipologia di intervento di digitalizzazione e progetti finanziati

Tipologia di intervento	Progetti finanziati	Tipologia di intervento	Progetti finanziati
Modellazione 3D	Digitalizzazione, modellazione e ricostruzione 3D di reperti della sezione egizia del MANN Digitalizzazione e realizzazione con tecnologia 3D in metallo e polimeri del Toro Farnese	Prodotti digitali per mostre e allestimenti permanenti	Campania romana
Applicativi	MANNapp		Video decorazione Anfiteatro di Pompei
	APP ExtraMANN		Plastico del MANN
Gaming	MANNGRAFT		Studio ricostruttivo e VR App dell'Ipogeo dei Cristallini
	Father and Son 2		Viaggio virtuale nelle Terme sommerse di Baia
	Project Ulisse - Le donne dell'Odissea come non sono mai state raccontate		Lucy. Sogno di un'evoluzione e Moebius
Ricerca valutativa	Social Impact		Totem Interattivo Multi-touch per la fruizione di modelli 3D
Speciale MANN in Color's	From pigment to pixel		Slidedoor
Accessibilità e audience development	I capolavori del MANN	Vita al MANN	Agalma. Il racconto segreto del Museo
	Gens - Intrighi di famiglia		

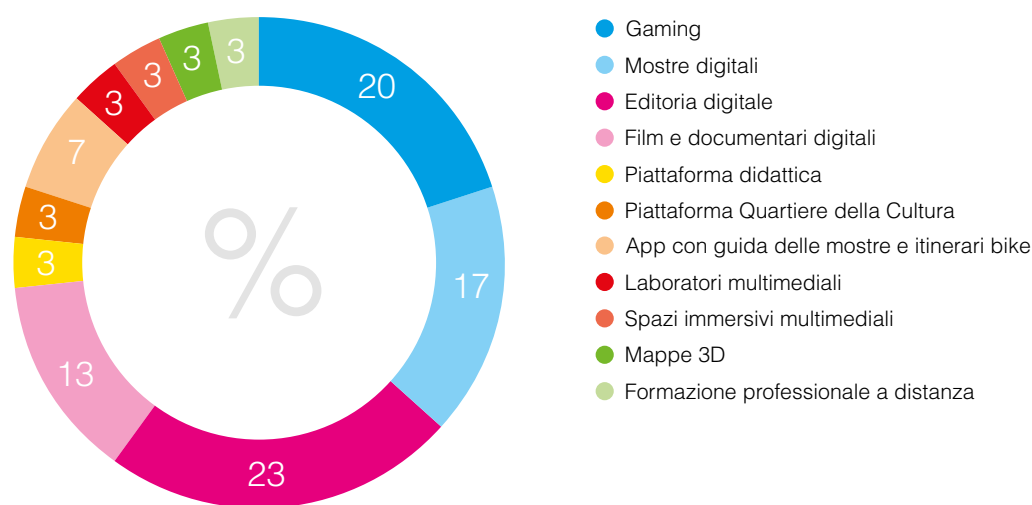
Con i finanziamenti europei e l'esperienza della crisi pandemica, la trasformazione digitale si innesta sui campi della ricerca e dei servizi educativi, dell'accoglienza e dello sviluppo dei pubblici, innervando le diverse funzioni museali che vengono profondamente innovate. Vengono potenziate le modalità di fruizione degli allestimenti attraverso l'attivazione degli intra-luoghi — portali a grandezza naturale, sperimentati in prima battuta con il progetto Slidedoor (che connette il MANN al Colosseo) — che permettono di vivere l'esperienza di trovarsi tra persone e in luoghi distanti in Italia e all'estero,

in visite virtuali e interattive. Anche il *gaming* e la *gamification* rivoluzionano la fruizione delle collezioni permanenti se è vero che il MANN è il primo Museo in Italia e, probabilmente il primo Museo archeologico nel mondo, a puntare sul videogioco *Father and Son* per coinvolgere i più giovani nell'ambito di un'azione di comunicazione di respiro internazionale. (v. più oltre)⁶. L'investimento più significativo nel campo del digitale contempla la banca dati dei reperti in 2D e 3D con schede scientifiche disponibili in *open source* finalizzate alle attività di ricerca in archeologia, restauro e storia dell'arte.

⁶ Informazione basata sulle interviste semi-strutturate. Il gaming e la gamification consistono nella progettazione e realizzazione di giochi digitali che consentono ai più giovani di imparare attraverso modalità prossime ai linguaggi e agli strumenti che utilizzano di

frequente. Il MANN ha sviluppato i videogame *Father and Son I e II* episodio, *Minecraft*, *Escape from Museum*, *Ulisse in videogame*, *Ludus gladiatorius* (combattimento virtuale tra gladiatori).

Fig. 1.5 Incidenza delle attività di digitalizzazione



Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

La digitalizzazione del patrimonio esistente comprende i fondi librari, archivistici e documentari cartacei custoditi dal Museo attraverso l'informatizzazione dei relativi dati⁷. Parallelamente, i film, i documentari⁸ e l'editoria digitale⁹ espandono l'offerta culturale attraverso inedite forme di approfondimento sia per il grande pubblico, sempre più giovane e avvezzo alla fruizione virtuale, sia per gli addetti ai lavori. Degni di nota sono il progetto "Il Museo Accessibile" — che applica le tecnologie nell'ambito di attività rivolte alle disabilità cognitive e sensoriali — e la piattaforma didattica "MANN e la scuola." In entrambi i casi, si tratta di sistemi di restituzione virtuale interattiva — come, per esempio, la

modellizzazione in 3D del Toro Farnese, la rappresentazione policromica delle statue o, ancora, la visione delle operazioni di restauro del mosaico di Alessandro Magno — attraverso l'accesso a contenuti aggiuntivi con la guida da remoto.

Le interviste convergono su una visione di lungo periodo della produzione e dell'attivazione culturale come capacità di dar vita ad ambienti inclusivi che favoriscano l'innovazione dell'offerta e della fruizione museale. L'eterogeneità degli investimenti tecnologici rivela la complessità dello sforzo intrapreso, che non si riduce alla mera trasposizione dei materiali esistenti in un formato fruibile virtualmente. L'investimento nel digitale

presuppone il ripensamento e la creazione di inedite forme d'arte o di comunicazione come i videogiochi o le mostre digitali (v. fig. 1.5), i cui risultati sono incoraggianti: solo nel 2021, cinquemila persone fruiscono del servizio di realtà aumentata, oltre 330mila visitano il sito web del Museo dall'Italia e dal mondo e oltre 5 milioni si registrano per la partecipazione ai videogiochi *Father and Son 1* e *2*. Eppure, il cospicuo finanziamento per la digitalizzazione, se da un lato mette in risalto la rilevanza di un'azione sistemica, dall'altro rivela la rischiosità dell'investimento e i costi irreversibili che possono verificarsi laddove i dispositivi non si dimostrassero compatibili con le esigenze dell'organizzazione e degli utenti. La digitalizzazione del patrimonio museale fa leva sul finanziamento pubblico e su professionalità reperite all'esterno dell'organizzazione. Richiede, inoltre, una strategia di innovazione evolutiva — come prerequisito per accedere ai finanziamenti. Gli investimenti nelle reti digitali meritano, quindi, una riflessione sull'impatto e sulla sostenibilità delle trasformazioni delle condizioni dell'offerta e della domanda. La digitalizzazione indubbiamente amplia le modalità di visita favorendo la scalabilità dell'offerta da remoto. Ciononostante, l'offerta digitale è da integrare sistematicamente nelle aree espositive e laboratoriali e, soprattutto, nelle funzioni gestionali del Museo. Gli applicativi di supporto alla visita aiutano a creare sistemi di gestione delle conoscenze, servizi di accoglienza e fruizione, ma sono anche strumenti per la gestione integrata delle funzioni e delle attività rivolte all'utenza — come per esempio, il monitoraggio e la valutazione dei servizi erogati, la gestione e la fruizione di servizi in rete, sistemi di bigliettazione e di informazione sull'offerta e relative modalità di fruizione ecc. È noto, inoltre, che le soluzioni tecnologiche generano reazioni diversificate da parte dei pubblici: occorre comprenderne il ciclo di vita, che, insieme alla volatilità delle preferenze degli utenti più giovani, può esaurirsi in breve tempo, esaurendo anche la novità dei prodotti offerti. Per quanto riguarda il tema delle competenze, i profili quali il *digital storyteller*, il *game designer*, il *digital curator* mancano all'interno del Museo come nella maggior parte delle istituzioni culturali italiane. Pertanto, la valutazione della natura, della logica e della sostenibilità degli

investimenti in tecnologia non può che puntare l'attenzione sulla versatilità tecno-organizzativa, sulla diversificazione dei finanziamenti e sulle professionalità impiegate al fine di programmare l'offerta culturale senza mai perdere di vista la reazione degli utenti e l'evoluzione della domanda più in generale.

• Ricerca, sociale e territorio

Gli investimenti del Museo si dispiegano anche nel campo della ricerca, dei servizi educativi e delle attività di rigenerazione urbana. L'immenso patrimonio, sottoposto a tutela e monitoraggio, è fonte di studi e ricerche che approdano sovente a nuovi allestimenti, condivisi anche con altri istituti italiani ed esteri tramite il sistema dei prestiti. Nei sei anni della direzione Giulierini, il Museo investe oltre due milioni e mezzo di euro in ricerca finalizzata alla catalogazione, alla conservazione, al restauro, all'ordinamento, all'esposizione, allo studio del patrimonio materiale e immateriale. Tuttavia, le attività di ricerca non si esauriscono esclusivamente *in-house*: un milione di euro viene destinato a progetti condivisi con l'Università e il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), al fine di generare complementarità scientifiche in Italia e all'estero¹⁰. La ricerca promossa dal MANN è prevalentemente di natura transdisciplinare e spazia dall'archeologia alla botanica, dalla storia dell'arte al diritto penale contro il traffico illecito e, come già menzionato, punta alla conservazione, al restauro, all'approfondimento e alla convegnistica a vantaggio del dibattito scientifico e pubblico secondo i principi che ispirano l'*open science* e le finalità del *public engagement*¹¹. Le interviste sottolineano la convinta promozione dell'importanza della cooperazione tra molteplici attori del mondo scientifico e tecnologico al fine di generare e diffondere conoscenze utili per la società.

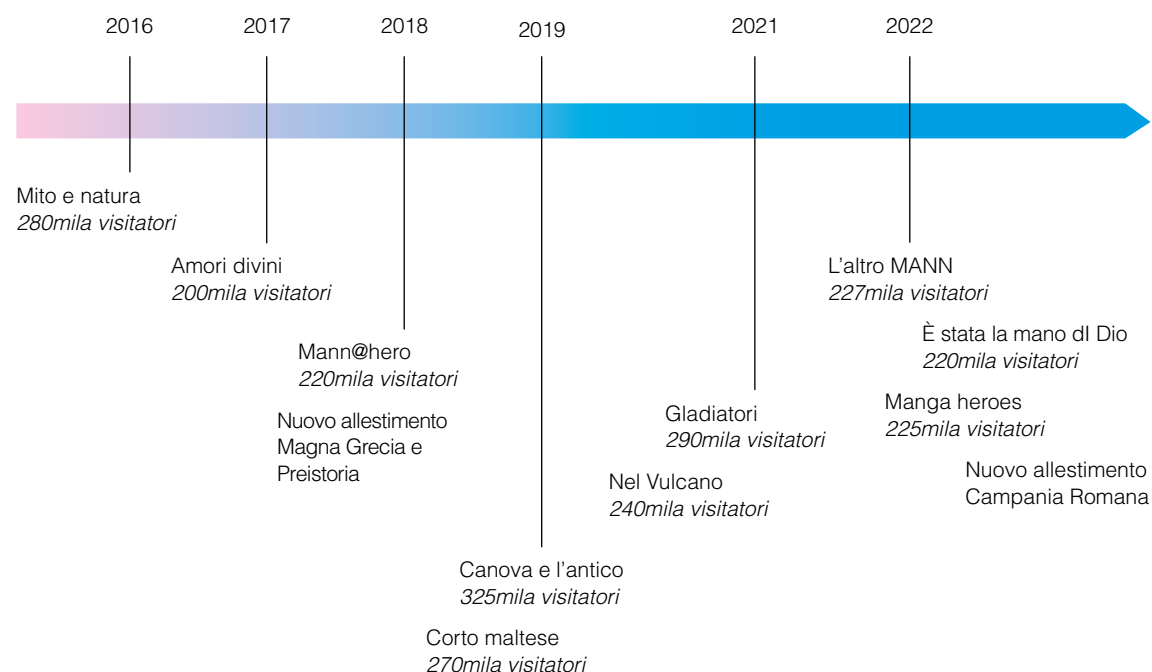
⁷ Tramite la collaborazione con aziende specializzate, il Ministero della Cultura (MIC) e varie università, sono state avviate la schedatura RA-ICCD per i reperti archeologici e la elaborazione delle schede BNB-ICCD per i reperti paleo-botanici. Inoltre con uno speciale finanziamento con fondi PON, è stato realizzato il censimento fondi del medagliere, la schedatura digitale dei fondi archivistici, bibliotecari, fotografici e il collegamento dei database con il catalogo ICCD del MIC e con il sistema digitale della Regione Campania.

⁸ In particolare, si annoverano tra i documentari e i docufilm: "Agalma: il mondo del Restauro del MANN"; "Il Museo com'era"; "La Storia del MANN" e il completamento delle 51 MANNSTORIES, che includono videoguide del MANN, con la

traduzione, nelle lingue più diffuse a livello internazionale, dei sottotitoli e con la possibilità di integrare i contenuti da remoto attraverso applicazioni tecnologiche.

⁹ L'editoria digitale realizzata tra il 2016 e il 2022 è provvista di connessioni con la realtà aumentata e contenuti aggiuntivi o di approfondimento del tema digitale-Musei e comprende gli e-book for kids dedicato ai Gladiatori, la guida kids Gladiatori, il fumetto digitale Nico e i Gladiatori, il volume con realtà aumentata "Le ore del Sole", dedicata alle meridiane solari del Mann, il volume Piante e mondo vegetale del Mann, il volume Piano strategico digitale e il volume finale sul progetto Obvia - Out of Boundaries Viral Art Dissemination.

Fig. 1.6 Le nuove collezioni permanenti e le “mostre traino” per anno (2016-2022)



Fonte: Ns. rielaborazione su dati MANN (2023).

Sul piano della produzione culturale, le mostre — come “Mito e natura,” “Canova e l'antico,” “Gladiatori,” “Nuragica,” “Bizantini” cui si aggiunge “Picasso e l'antico” nel 2023 — e gli allestimenti sperimentali di taglio contemporaneo orientano le scelte del Museo intorno ad alcuni eventi “traino” su cui il MANN mobilita risorse esterne anche significative (v. fig. 1.6)¹². L'investimento per le grandi mostre poc'anzi richiamate si aggira intorno a circa 500mila euro per allestimento¹³ e si dispiega in collaborazione con altre istituzioni di cultura italiane ed estere — come nel caso della mostra “Canova e l'antico” frutto della collaborazione con l'Ermitage di San Pietroburgo.

Come sarà evidente più oltre, le mostre “traino” aumentano l'attrattività culturale del Museo anche a vantaggio di eventi minori che si svolgono contestualmente o successivamente. Una logica simile investe la cura degli allestimenti permanenti che, durante la direzione Giulierini, vengono ampliati con le sezioni Epigrafica, Magna Grecia e Preistoria e Campania Romana. Le collezioni permanenti sono gli assi portanti dell'offerta culturale del Museo, su cui convergono le azioni di restauro, catalogazione, ricerca e valorizzazione. Secondo quanto emerge dalle interviste condotte con i curatori, l'investimento negli allestimenti e nei ri-allestimenti è incessante e non esclusivamente di natura finanziaria:

ogni collezione richiede ricerca e sviluppo, manutenzione ed esposizione per evitare che il valore culturale e storico-artistico possa diminuire nel tempo. Il lavoro sulle collezioni contempla un continuo impegno di innovazione, tutela e valorizzazione nell'arco di un ciclo di vita di lunga durata, difficilmente prevedibile nelle sue fasi critiche. Eppure proprio per la sua dinamica evolutiva produce importanti conseguenze sul contesto interno ed esterno¹⁴. Accanto alle attività scientifiche ed espositive, il MANN si rivolge ai cittadini attraverso iniziative di natura trasversale. Con il progetto PON Accessibilità (FESR 2014-2021), vedono la luce iniziative di arte, cultura e comunicazione tese a coinvolgere pubblici plurali. Nel 2019, cinque cortometraggi dedicati a stati emozionali del pubblico affrontano temi di forte impatto sociale, come il razzismo.

Il “FestivalMANN” accoglie turisti e residenti di diverse fasce di età nell'esplorazione della poesia, della scrittura, della musica, della danza, ma anche del cinema e del fumetto attraverso l'incontro con artisti contemporanei, ispirati dalla storia del Museo e della città di Napoli. Con “Fuoriclassico”, il Museo dà vita a un evento multidisciplinare che include la filosofia, la politica, la storia, l'arte moderna e contemporanea, la musica, il teatro e, recentemente, anche l'economia, attraverso le letture che i protagonisti selezionano per interessare e dibattere con platee eterogenee. Degno di nota è anche il progetto “Out of Boundaries Vira! Art” (OBVIA) — realizzato

insieme alle Università di Napoli e della Campania, con cui, nel 2016, il Museo sperimenta l'interazione con il pubblico direttamente nei luoghi della vita quotidiana (aeroporti, metropolitane, alberghi, ristoranti, negozi, spazi aperti della città, stazioni ferroviarie, scuole e università), ove i reperti o “frammenti” del Museo circolano in forma di irruzioni e presenze, permanenti o temporanee, per attivare processi di coinvolgimento diffuso per tutti i target di utenti individuati (v. Savy e Lanzeluse, in questo report). Nelle iniziative appena riportate, non è tanto rilevante la dimensione dell'investimento finanziario che incide sui fondi del bilancio ordinario del Museo, quanto l'approccio fortemente partecipativo e inclusivo — un tratto distintivo della politica del Museo, che sarà esaminato nel prossimo capitolo.

Partecipativo e inclusivo è il lavoro del Museo nel sociale, sui temi della povertà educativa, della mediazione culturale e della disabilità (v. tab. 1.2). Le interviste restituiscono l'idea di un museo che diventa spazio dell'incontro ove l'azione interculturale è finalizzata a formare una coscienza civica per la comprensione e la consapevolezza delle radici storiche. Il museo del futuro è chiamato ad acquisire una funzione politica ed essere luogo di ricerca e di riflessione critica sulla storia e forza attiva della realtà territoriale in cui opera, sostiene, influenza e rafforza i processi di sviluppo urbanistico, sociale ed economico — sostiene la direzione del MANN¹⁵.

10 Informazioni basate sulle interviste semi-strutturate. Per esempio, Con uno specifico accordo, il CNR ISMed e il MANN hanno instaurato un rapporto di collaborazione per l'attuazione di uno studio scientifico e di fattibilità finalizzato a una proposta di ricostruzione della Quadriga bronzea di Ercolano, conservata presso i depositi del MANN. È stato pertanto avviato lo studio e la documentazione fotografica dei frammenti pertinenti alla Quadriga, operazioni necessarie e propedeutiche anche alla produzione di un modello tridimensionale ricostruttivo per lo sviluppo del progetto espositivo, come già previsto nel progetto di riallestimento dell'ala occidentale al pianoterra del MANN.

11 Con il progetto MANNinCampus nel 2019, per esempio, il Museo ha inquadrato una fitta rete di collaborazioni persistenti con dieci dipartimenti dell'Università di Napoli “Federico II”, collaborazione che investe la ricerca scientifica: dallo studio del food che servirà il nuovo ristorante, a quello delle piante nei giardini storici fino alla comunicazione dell'immagine del museo sul territorio, al suo impatto nel Quartiere della Cultura Si tratta di un percorso di collaborazione teso anche a rispondere alla richiesta di nuove professionalità, da formare sul campo, al fine di rafforzare le “squadre” dei musei per una più moderna valorizzazione dell'immenso tesoro italiano.

12 Per esempio, per la mostra Gladiatori il MANN riceve un finanziamento di 200mila euro da parte della Regione Campania.

13 Informazione basata sulle interviste semi-strutturate.

14 Sul punto, v. Anche Li e Coll-Serrano (2019) che assimilano l'innovazione nelle collezioni ad un investimento in R&S con implicazioni di crescita dell'ecosistema.

15 Informazione basata sulle interviste semi-strutturate.

Tab. 1.2 Alcuni progetti educativi e sociali del MANN e relativo budget (2016-2022)

Progetti educativi	Importo finanziato €	Progetti sociali	Importo finanziato €
MANNforKids	8.000	Scopri Napoli dal Museo	30.000
Assiri all'ombra del Vesuvio - 3D	13.420	OpenHeArt	45.000
Gladiatori scacchi con testi Braille	-	Caterina	12.700
Bizantini pannelli tattili e audiodescrizioni	4.000	Riallestimento Magna Grecia con testi in Braille	35.000
Incontri di archeologia	-	E.LIS.A Enjoy LIS Art	95.000
Alla miniera di Canova	35.000	Museo Accessibile	30.500
Assemblaggi creativi	-	Progetto Antico presente	
Miti da toccare		Con gli occhi degli altri	28.395
La bellezza che cura		SoStare al museo	34.989
		Il Gran Mosaico	34.770
		Progetto AIVES	-

Fonte: Ns. rielaborazione su dati MANN (2023).

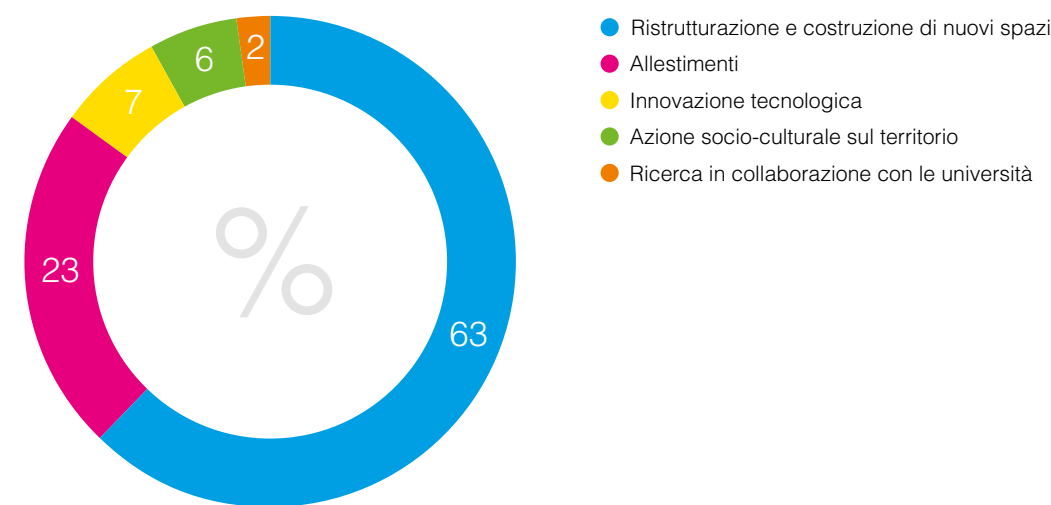
Le iniziative nel sociale vengono prevalentemente finanziate dai fondi del bilancio ordinario e investono i progetti di inclusione dei disabili, di contrasto alla povertà educativa e alla disoccupazione. Con il progetto “Scopri Napoli dal Museo” per l’educazione al patrimonio, il Museo coinvolge 800 minori a rischio di esclusione sociale presi in carico dai servizi del Comune di Napoli, mentre con il progetto OpenHeArt il MANN è capofila per la formazione di giovani disoccupati. Altrettanto rilevanti sono i progetti di inter-culturalità e accoglienza che vedono il coinvolgimento delle comunità dei cinesi e dei greci che vivono stabilmente nella città di Napoli. Nell’ambito del progetto “Attraverso gli occhi degli altri” (2017), per esempio, il Museo crea materiali didattici e sussidi alla visita per il pubblico di cultura cinese in collaborazione con gli studenti cinesi dell’Accademia di Belle Arti di Napoli. Nei laboratori partecipativi si promuovono incontri con le famiglie, si redigono schede in lingua con l’elaborazione di un volume da offrire ai bambini in visita al Museo. Con il progetto “Antico presente” (2018), vengono inoltre realizzati cinque video emozionali nella versione inglese,

francese, tedesca, spagnola e italiana, dedicati ad altrettante opere in esposizione permanente al fine di intercettare turisti stranieri interessati a visitare le collezioni del Museo. In ultimo, acquistano crescente rilevanza politica oltre che sociale le azioni di riqualificazione degli edifici e degli spazi che circondano la sede del Museo, come l’Istituto Regionale Paolo Colosimo — una delle scuole più importanti d’Italia per l’avviamento al lavoro e la scolarizzazione dei ragazzi non vedenti —, la Galleria Principe Umberto, la piazza Cavour con il restyling dell’ingresso della metropolitana e, recentemente, il complesso architettonico di Palazzo Fuga nell’ambito del progetto “Quartiere della Cultura”. Si tratta di un ambizioso programma di rigenerazione urbana che nasce su iniziativa del MANN e in collaborazione con il Comune di Napoli, l’Università di Napoli “Federico II” e altri attori pubblici e privati. Il progetto si propone di abbattere le barriere fisiche e socio-politico-economiche con un’idea di riqualificazione degli spazi tesa a superare la radicata divisione tra il ventre molle della città e i quartieri borghesi (AAVV, 2006). A partire dal 2020, prende corpo

un processo di sussidiarietà orizzontale di cui il MANN si fa attivo promotore nello spazio delimitato delle tre municipalità in cui il Museo sorge proprio all’intersezione. A cavallo tra il centro storico e il quartiere Stella comincia un lavoro di prossimità e un’interlocuzione paziente e tenace della direzione al fine di creare comunità, insieme alla rete dei siti ExtraMANN e alla rete dei negozi amici interessati a valorizzare la cultura dal basso. Nelle reti informali che si vanno costruendo il dialogo procede tra balzi in avanti e battute d’arresto a causa della pandemia, anche attraverso i webinar di orientamento per l’imprenditorialità che il MANN, con il progetto MANNinCampus in collaborazione con Invitalia e l’Università di Napoli “Federico II”, organizza intercettando i fondi comunitari per l’industria culturale e creativa del territorio. Sul fronte della rigenerazione urbana, nonostante il ruolo di sussidiarietà attiva assunto dal Museo, la responsabilità è condivisa tra una pluralità di attori e istituzioni, non ultimo il Comune di Napoli. I ritardi, le carenze, le inadempienze e le omissioni anche di uno degli attori coinvolti possono quindi, ripercuotersi sullo stato dell’arte del partenariato e sulla sua tabella di marcia, aumentando l’incertezza delle azioni intraprese.

Ricapitolando, la figura 1.7 riporta la tipologia e l’incidenza degli impegni assunti dal MANN per riqualificare gli ambienti, digitalizzarli e renderli idonei ad accogliere gli allestimenti al fine di stimolare e soddisfare pubblici sempre più diversificati ed esigenti. La riqualificazione degli spazi museali e il restauro dei reperti e delle collezioni drenano la maggior parte delle risorse finanziarie destinate alle attività strutturali. Seguono le azioni sulle reti digitali e le iniziative educative, di ricerca e di rigenerazione urbana. Il *core business* del Museo assorbe le quote più consistenti delle dotazioni finanziarie al fine di creare complementarietà virtuose tra azioni tecno-strutturali e socio-educative. A tal fine, l’amministrazione del Museo è chiamata a coordinare l’attuazione dei programmi, gestire le procedure di spesa e di rendicontazione secondo i crono-programmi della programmazione europea, nonché assicurare operazioni di manutenzione al fine di contenere il deprezzamento e l’obsolescenza che investono gli interventi infrastrutturali e tecnologici. Per quanto riguarda gli interventi nel sociale, oltre alle difficoltà di coordinamento inter-istituzionale che affliggono la cooperazione territoriale, la sfida consiste nell’intercettare i bisogni latenti di gruppi sociali non sempre pronti o disposti a partecipare per co-creare il museo del futuro.

Fig. 1.7 Gli investimenti del MANN (2016-2022)



Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

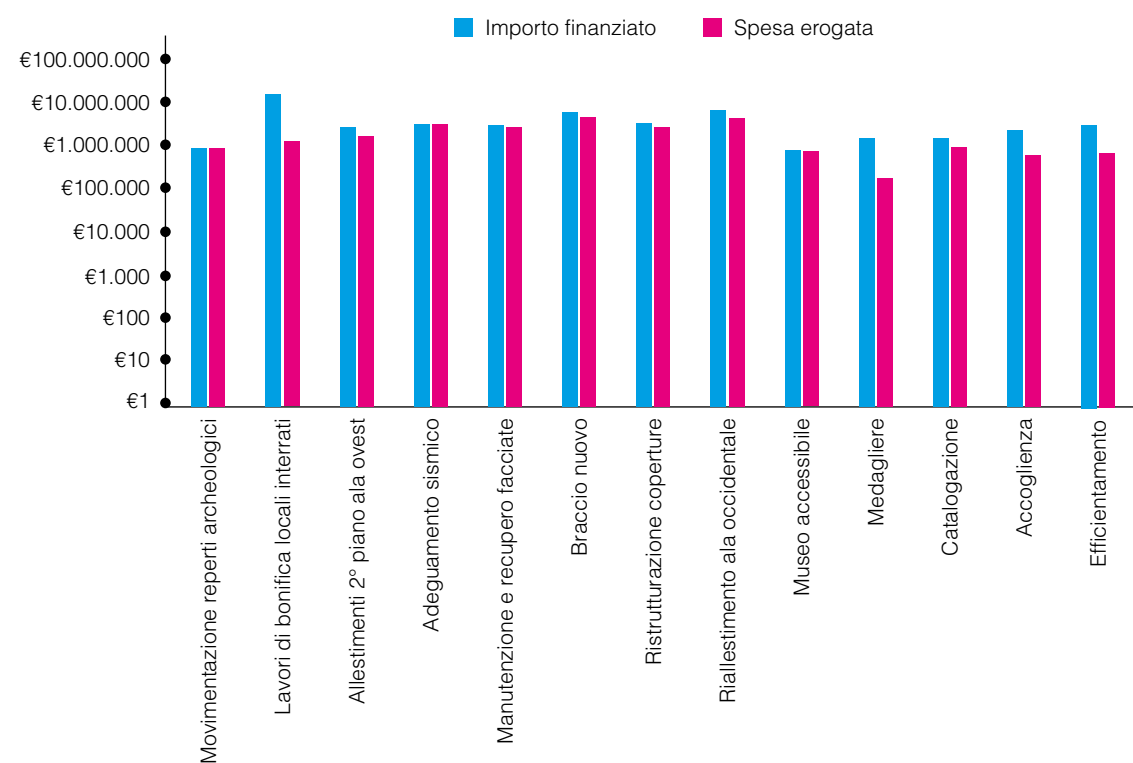


1.2 La capacità di assorbimento della spesa dei fondi

Secondo i dati di rendicontazione, a fronte degli impegni dei fondi assegnati al Museo, l'amministrazione museale dà prova di rispettare le procedure di erogazione della spesa secondo le scadenze programmate. Sia le interviste sia i dati amministrativi convergono nel delineare una capacità di assorbimento

della spesa dei finanziamenti comunitari e nazionali, in media pari al 60% dei fondi impegnati¹⁶ (v. fig. 1.8) — una performance decisamente superiore alla media nazionale in particolare rispetto al fondo FESR del PON Cultura e Sviluppo¹⁷.

Fig. 1.8 Impegni e spesa erogata per progetto (2016-2022)



Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

¹⁶ Il sito OpenCoesione aggiorna i dati sulla liquidazione delle risorse impegnate; vedi https://opencoeseione.gov.it/it/progetti/?q=museo%20archeologico%20di%20napoli&selected_facets=is_publicato:1&selected_facets=ciclo_programmazione:1

¹⁷ Sul fondo FESR PON Sviluppo e Cultura, con una dotazione di 490 milioni sono stati certificati 133 milioni pari al 27% degli impegni nel 2020 secondo i dati de Il Sole24ore, v. Chietino, G. (2020) Tutti i ritardi delle regioni e dei ministeri nella spesa dei fondi europei, 9/01/2020.

La tabella 1.3 evidenzia le attività e i progetti finanziati con fondi europei e nazionali, i relativi importi finanziari stanziati e liquidati (spesa erogata) e lo stato di avanzamento dei lavori. Benché tali informazioni non permettano di misurare né la qualità né l'esito della spesa, l'indicatore delle risorse liquidate documenta le realizzazioni finanziarie che presuppongono continuità di gestione, professionalità del personale e capacità organizzativa da parte dell'amministrazione. Il Museo inizia e conclude complesse operazioni di progettazione, appalto, gestione dei lavori del cantiere, collaudo delle opere terminate e rendicontazione finanziaria (v. tab. 1.3).

La capacità di spesa del Museo accresce le risorse mobilitate sul territorio e, insieme ad altri interventi di spesa a livello regionale, potrà contribuire a generare occupazione e reddito. A puro titolo esemplificativo, la tabella 1.4 riporta alcuni tra i progetti finanziati dai fondi europei nell'ambito del restauro e delle infrastrutture della Regione Campania. L'aspettativa è di sviluppare complementarità virtuose tra gli investimenti nel comparto delle costruzioni, per promuovere interdipendenze con altri comparti economici (31 settori su 36 sono fornitori delle costruzioni). Gli effetti moltiplicativi attesi potranno sviluppare impatti diretti, indiretti e indotti dall'aumento dei consumi e dei nuovi investimenti da stimare nel tempo, considerando i fattori strutturali e congiunturali dell'economia regionale.

Tab. 1.3 Progetti, fondi, importi, spesa erogata e stato di avanzamento dei lavori (2016-2022)

Tema	Progetto	Fondo	Importo finanziato	Spesa erogata	Avanzamento lavori
Restauro	Movimentazione reperti archeologici	PSCT FSC 2014-2020	902.800,00	100%	lavori terminati
Restauro	Lavori di bonifica locali interrati	PSCT FSC 2014-2021	15.797.200,00	8%	progettazione esecutiva
Restauro	Allestimenti 2° piano ala ovest	PSCT FSC 2014-2022	2.800.000,00	60%	lavori in corso
Ristrutturazione	Adeguamento sismico	MIC	3.100.000,00	100%	lavori terminati
Ristrutturazione	Manutenzione e recupero facciate	MIC	3.000.000,00	90%	lavori in corso
Restauro	Prevenzione antincendio	POIN/FESR 2007/2013 (riprogrammazione)	920.000,00	-	avvio progettazione
Restauro	Efficientamento energetico	PNRR	1.000.000,00	-	progettazione esecutiva
Acquisto beni e servizi	Rimozione barriere fisiche e cognitive	PNRR	1.000.000,00	-	progettazione esecutiva
Restauro	Braccio nuovo	PON 2014-2020	5.884.832,00	76%	lavori terminati
Ristrutturazione	MANN coperture	PON 2014-2021	3.371.800,78	80%	lavori terminati
Restauro	Riallestimento ala occidentale	PON 2014-2022	6.628.168,08	65%	lavori terminati
Reti e servizi digitali	Museo accessibile	PON 2014-2023	800.000,00	93%	lavori in corso
Restauro	Medagliere	PON 2014-2024	1.500.000,00	12%	lavori in corso
Reti e servizi digitali	Catalogazione	PON 2014-2025	1.503.040,00	62%	lavori in corso
Acquisto beni e servizi	Accoglienza	PON 2014-2026	2.385.750,00	26%	lavori in corso
Restauro	Efficientamento	PON 2014-2027	3.297.417,98	22%	lavori in corso
Totale PSCT FSC 2014-2020			19.500.000,00		
Totale Fondi MIC			6.100.000,00		
Totale Fondi POIN/FESR 2007/2013			920.000,00		
Totale Fondi PNRR			2.000.000,00		
Totale Fondi PON 2014-2020			25.371.008,84		
Totale			53.891.008,84		

Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023) e OpenCoesione (2023).

Tab. 1.4 Progetti infrastrutturali e di restauro, finanziati con fondi comunitari nella città di Napoli

Progetto di restauro	Importo finanziato	Progetti infrastrutturali	Importo finanziato
Interventi infrastrutturali per l'accoglienza e la logistica	153.726,321	Linea 6 - opere di completamento della metropolitana	1.933.309,86
Spese per villaggio degli atleti sulle navi	35.300.000	Progetto di adeguamento sismico dell'edificio strategico di Palazzo S. Lucia	726.041,54
Completamento realizzazione della porta del parco	32.963.747	Grande progetto centro storico di Napoli, valorizzazione del sito UNESCO	1.196.408,50
Progettazione dei lavori di restauro, ristrutturazione architettonica e impiantistica del teatro San Carlo di Napoli	30.848.251	Palazzo Penne Piazza Teodoro Monticelli recupero del complesso edilizio	15.400.000
Riqualificazione edile e impiantistica con innovazione tecnologica e individuazione di spazi per incrementare la produzione teatrale del teatro San Carlo	30.776.660	Recupero e restauro Corpo SS Trinità	13.173.316

Fonte: Ns. rielaborazione su dati OpenCoesione (2023).

1.3 Autofinanziamento nella gestione pre e post-Covid

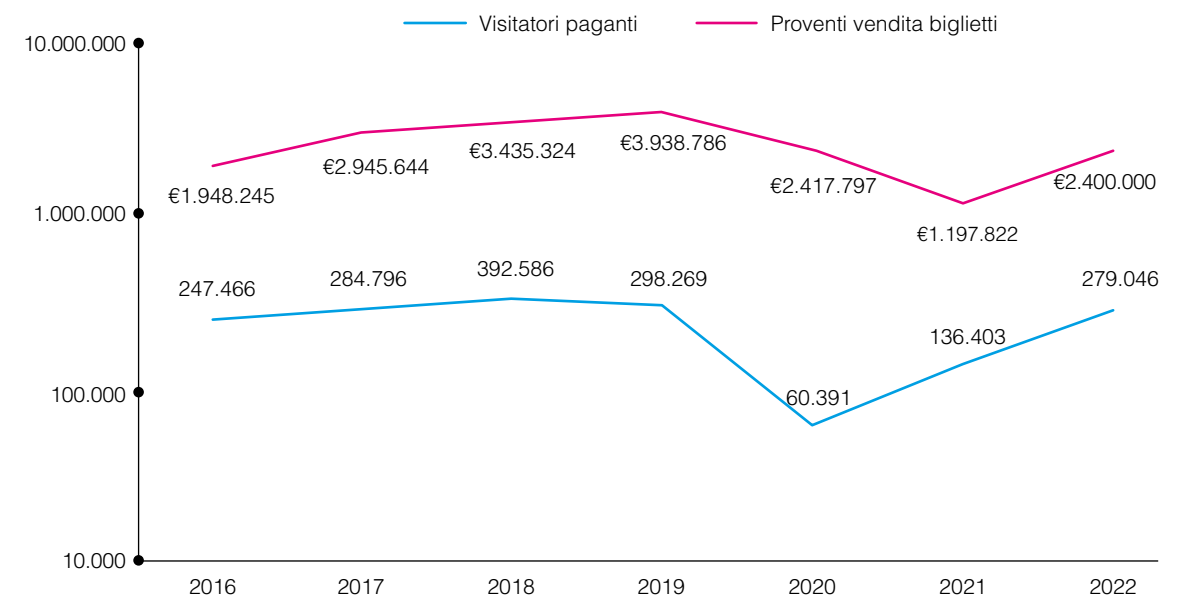
Effetti diretti, indiretti e indotti sono collegati alla frequentazione del Museo, crescita sensibilmente negli ultimi sei anni, in ragione dell'aumento dei flussi turistici che hanno investito la città di Napoli — salvo nei due anni interessati dalla crisi pandemica¹⁸. Con la direzione Giulierini il numero dei visitatori è aumentato dell'80% tra il 2016 e il 2022, con la sola interruzione tra il 2020 e il 2021 a causa delle restrizioni dovute alla pandemia (v. tab. 1.5 e fig. 1.9 e 1.10). Nel 2022 la ripresa dei flussi è sostenuta ma i visitatori totali non superano i record registrati nel 2019 — come evidenziato dalla figura 1.10 che mostra l'andamento mensile dei visitatori nel 2022 in confronto alla media mensile degli anni precedenti.

Parallelamente, sono aumentati del 20% gli incassi che il Museo ha incamerato dalla vendita dei biglietti. Come illustrato in figura 1.9, gli incassi derivanti dalla vendita dei biglietti sono direttamente correlati al numero di visitatori paganti, che, in media, sono poco più della metà dei visitatori totali. I visitatori non paganti comprendono gli studenti fino a 18 anni e tutte le categorie speciali di utenti, che dipendono anche dalle politiche di apertura gratuita prevista, a livello nazionale, nelle prime domeniche di ogni mese. I visitatori paganti si differenziano tra visitatori ordinari che versano l'intero importo della tariffa, in media pari a 8 euro, e i visitatori che ricevono sconti previste nell'ambito della politica tariffaria predisposta dal Museo.

¹⁸ Guccio et al. (2018) hanno valutato l'impatto monetario del patrimonio culturale sul turismo in Italia. Gli autori stimano che il valore di milione di euro del patrimonio culturale genera circa 1000 visitatori culturali in più, il che sottolinea la forte correlazione tra turismo regionale e i visitatori culturali. Di Lascio et al. (2011) hanno esaminato l'attrattiva delle mostre d'arte per i turisti in Italia, rilevando un effetto ritardato positivo di un

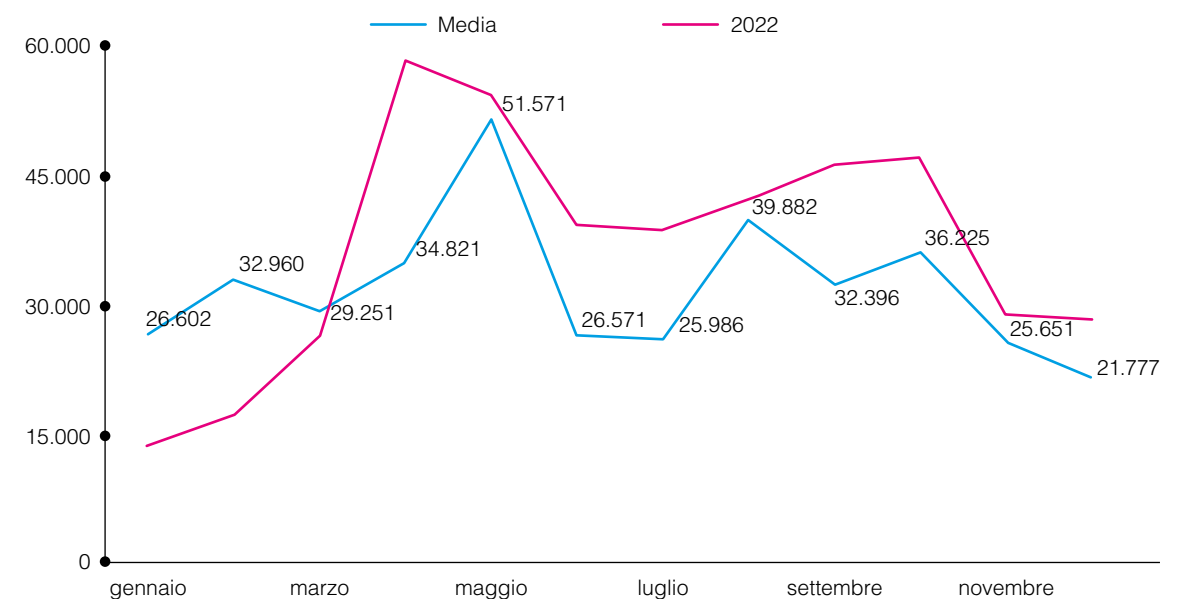
anno delle mostre d'arte moderna sul turismo e un impatto lievemente favorevole delle mostre d'arte contemporanea sui flussi turistici. Pertanto, per ottenere un impatto positivo sui flussi turistici, gli autori sostengono che occorre investire in mostre d'arte temporanee. Tuttavia, il dibattito è aperto in quanto i flussi di reddito non necessariamente investono i servizi culturali che attraggono i turisti (Richards, 2018).

Fig. 1.9 Visitatori paganti e incassi (in euro) dalla vendita dei biglietti (2016-2022)



Fonte: Ns. rielaborazione su dati MANN (2023).

Fig. 1.10 Confronto tra visitatori 2022 e media dei visitatori nei tre anni precedenti (2019, 2020, 2021)



Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

Gli incassi dalla vendita dei biglietti e dalla riscossione dei canoni derivanti dai prestiti nazionali e internazionali rappresentano una rilevante fonte di autofinanziamento che ha fruttato al Museo 18 milioni di euro tra il 2016 e il 2022. Questi introiti si sommano ai trasferimenti diretti da parte dello Stato e degli enti territoriali¹⁹ — in media pari a circa 4 milioni di euro su un bilancio ordinario di 10 milioni di euro all'anno. Nel 2019 l'autofinanziamento raggiunge il 55% delle entrate correnti del Museo, ma subisce una drastica riduzione già all'inizio del 2020 a causa della crisi pandemica. Le interviste confermano che il 2020 è l'anno più buio per la perdita quasi totale di pubblico e delle entrate per i biglietti e per i canoni derivanti dalle mancate mostre all'estero. È l'anno in cui gli investimenti realizzati per gli allestimenti come “Lascaux 3.0”; gli “Etruschi e il

Mann” e “Capire il Cambiamento Climatico”, che dovevano produrre rilevanti flussi di pubblico, non mobilitano gli introiti attesi. Anzi, le spese sostenute per le mostre appena richiamate danno luogo a una perdita secca, in considerazione del fatto che gli aiuti di Stato coprono soltanto il 60% dei fabbisogni del Museo (1 milione e 800mila euro circa a fronte di 3 milioni e mezzo di euro richiesti)²⁰. Una timida ripresa si registra nel 2021, benché l'anno cominci, dal punto di vista delle aperture, a partire dal mese di maggio e, con buoni dati di afflusso, dal mese di agosto. Tuttavia, come riportato nelle interviste, il recupero parziale degli incassi viene controbilanciato dall'aumento delle spese dovute all'ordinaria manutenzione delle superfici espositive più estese (Braccio nuovo con sale di restauro e auditorium), nonché per le spese straordinarie per le misure Covid.

Tab. 1.5 Visitatori paganti, non paganti, totali e ricavi dalla vendita dei biglietti (2016-2022)

Anno	Visitatori paganti	Visitatori non paganti	Visitatori totali	Proventi vendita biglietti
2016	247.466	204.822	452.288	1.948.245,15
2017	284.796	245.003	529.799	2.945.643,62
2018	329.586	283.840	613.426	3.435.323,55
2019	298.269	331.708	629.977	3.938.785,79
2020	60.391	61.637	122.028	2.417.797,31
2021	136.403	58.924	195.327	1.197.821,57
2022	279.046	160.198	439.244	2.400.000,00
Totale	1.635.957	1.346.132	2.982.089	18.283.616,99

Fonte: Ns. rielaborazione su dati MANN (2023).

L'auto-finanziamento diventa sempre più rilevante nella gestione della spesa corrente del Museo, in considerazione dei tagli ai trasferimenti statali intervenuti nel decennio 2010-2020. Le politiche di austerità pre-Covid hanno investito il settore dei beni culturali, riducendo sensibilmente le risorse a disposizione delle istituzioni di cultura, compresi

i musei²¹. Attualmente sul bilancio del MANN, come emerge dalla tabella 1.6, l'incidenza dell'autofinanziamento attraverso i proventi della vendita dei biglietti e dei canoni incamerati tramite le mostre all'estero, supera l'incidenza dei trasferimenti ministeriali.

¹⁹ L'Art Bonus e le altre sponsorship del museo sono piuttosto contenute e nel bilancio del 2019 non superano i 15mila euro.

²⁰ Secondo il rapporto “I musei statali al tempo del Covid-19” del maggio 2020, a cura dell'Istat, gli effetti della crisi sono stati devastanti ed hanno fatto crollare incassi e visitatori. Nel 2019, i musei nazionali hanno totalizzato quasi 55 milioni di visitatori, per un incasso di quasi 243 milioni di euro. A causa della crisi pandemica, la perdita stimata tra marzo e maggio 2020 è stata

pari a 19 milioni di visitatori, per un mancato incasso di circa 78 milioni di euro. Partendo dall'analisi del trend di visitatori e incassi del periodo 2010-2019, l'Istat stima che il pubblico dei siti statali (musei, monumenti ed aree archeologiche) sarebbe stato di 59,2 milioni di visitatori, con ricavi di oltre 273 milioni di euro.

²¹ V. Barbera e Stumpo (2010) Le politiche culturali tra neocentralismo e rimozioni federaliste, *Economia della Cultura*, DOI: 10.1446/33739.

Tab. 1.6 Fonti di finanziamento, stakeholder, incidenza e relativa sensibilità delle entrate MANN nell'annualità 2019

Tipologia	Stakeholder	Fonte	Incidenza sulle entrate correnti	Sensibilità agli shock
Trasferimenti	MIC/Regione Campania	Stato ed enti territoriali	44%	Media
Proventi da vendita biglietti	Visitatori paganti	Privati	46%	Alta
Canoni e concessioni	Imprese/musei esteri/società di intermediazione	Privati/pubblici anche a livello transnazionale	9%	Medio/Alta
Sponsorship/Art Bonus	Imprese	Privati/crediti d'imposta	0,1%	Alta

Fonte: Ns. rielaborazione su dati MANN (2023).

I ricavi delle vendite dei biglietti sono, tuttavia, una fonte di finanziamento sensibile agli imprevedibili shock della domanda. Benché numerosi studi dimostrino che la frequentazione dei musei non dipenda dal ciclo espansivo o recessivo dell'economia²², le tensioni sui bilanci museali possono investire tanto la domanda quanto l'offerta culturale e insorgere a causa di improvvise fluttuazioni dei flussi turistici o di repentini cambiamenti nelle politiche del governo a sostegno delle istituzioni culturali. L'esperienza della pandemia testimonia che l'assenza del pubblico — a causa delle chiusure forzate per le restrizioni Covid — mette a dura prova la capacità finanziaria dei musei. Analoghe pressioni finanziarie si possono verificare con i crediti d'imposta, che tendono a diminuire nei periodi di recessione e ad

umentare nei periodi di boom economico, mentre i trasferimenti statali dipendono in misura crescente dalle variabili priorità di natura politica e dallo stato dei conti pubblici a livello nazionale e sovranazionale²³. Considerando le dinamiche economico-politiche dei trasferimenti statali e l'interesse dei finanziatori, la lezione del passato sottolinea l'importanza di diversificare le entrate correnti, attenuando la dipendenza dai fondi ministeriali e dall'andamento dei flussi di visitatori. Diventa cruciale incrementare le donazioni da parte degli attori privati, ma la ricetta del *fundraising* suggerisce di far leva sulle reti informali e volontarie, sulla falsariga delle associazioni degli amici del museo, al fine di mobilitare sia risorse finanziarie sia consenso e legittimazione politica a sostegno delle scelte compiute.

²² Skinner et al. (2009) sostengono che la frequenza dei visitatori del museo è anti-ciclica. Altri studi dimostrano che la domanda culturale che si manifesta con la visita al museo è altamente anelastica; il che significa che la domanda non diminuisce drasticamente se i prezzi aumentano (Luksetich e Partridge, 1997 in Lindqvist, 2012).

²³ Gli economisti hanno esaminato le modalità di finanziamento dei musei e la vulnerabilità economica con l'obiettivo di escogitare

combinazioni di finanziamento ottimali. La maggior parte dei ricercatori di management nelle organizzazioni museali concordano sulla necessità di garantire la sostenibilità dei finanziamenti anche rispondendo alle richieste di vari gruppi di stakeholder al fine di ottenere sostegno e legittimità (Bigelow et al., 1996; Christensen and Mohr, 2003; Friedman, 2007; LeRoux, 2009).

1.4 La geopolitica dell'archeologia classica: il MANN in Italia e all'estero

Grazie ai suoi immensi depositi, il MANN è il primo Museo archeologico prestatore nazionale con oltre il 70% di opere che viaggiano sia in Italia sia all'estero con i cosiddetti reperti ambasciatori. Solo per il 2022, vale la pena evidenziare che i prestiti a lungo termine hanno contribuito a creare o integrare le collezioni e gli allestimenti di importanti musei nazionali come per esempio:

- Palazzo Strozzi e il Museo Nazionale del Bargello di Firenze per la mostra "Donatello. Il Rinascimento"
- Il Complesso Monumentale della Pilotta di Parma per la mostra "I Farnese. Architettura, Arte, Potere", la Fondazione Prada di Milano per le mostre "Useless Bodies?" e "Recycling beauty"
- Le Gallerie d'Italia di Napoli
- La Camera di Commercio di Napoli per la mostra "Il Vesuvio in scena"
- I Musei Capitolini di Roma per la mostra "Domiziano Imperatore. Odio e amore"
- La Reggia di Venaria di Torino per la mostra "PLAY - Videogame, arte e oltre"
- Il Museo Archeologico di Reggio Calabria per la mostra "L'eta degli Eroi. La Magna Grecia per i Bronzi di Riace"
- Il Museo Civico Archeologico di Bologna per la mostra "I Pittori di Pompei"
- La villa Carlotta di Tremezzina (CO) per la mostra "Antonio Canova, novello Fidia"
- Il Museo Civico Archeologico di Procida per la mostra "I Greci prima dei Greci"
- Le Gallerie d'Italia di Milano per la mostra "Dai Medici ai Rothschild. Mecenati, collezionisti, filantropi"
- Il Palazzo Gotico di Piacenza per la mostra "Egitto svelato. I sarcofagi egizi di Deil el-Bahari"
- Il Tempio di Romolo nel Foro Romano di Roma per l'allestimento "Il viaggio di Enea da Troia a Roma"
- Le Scuderie del Quirinale per la mostra "Arte Liberata 1937-1947. Capolavori salvati dalla guerra"
- Il Museo Archeologico Regionale A. Salinas di Palermo per la mostra "Stele Borgia"

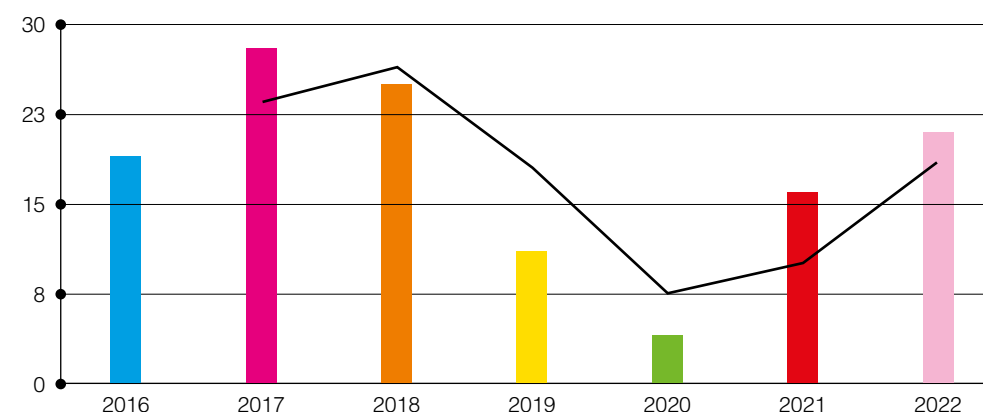
Per quanto riguarda le mostre all'estero, tra il 2016 e il 2022, il MANN contribuisce all'allestimento di 124 collezioni temporanee, di cui 24 negli Stati Uniti, 17 in Germania, 16 in Cina, 11 in Francia e in Giappone, 5 in Svizzera e in Gran Bretagna, 3 in Australia, e altre in Spagna, Austria, Grecia, Finlandia, Olanda, Belgio, Danimarca, Svezia, Finlandia, Ungheria, Russia e Argentina. Il numero di mostre all'estero varia anno per anno con solo quattro prestiti registrati nel 2020 a causa della crisi pandemica e un massimo di 28 prestiti nel 2017, 25 nel 2018 e 21 nel 2022 (v. fig. 1.11). La figura 1.12 rappresenta la numerosità e la distribuzione degli allestimenti all'interno dei paesi poc'anzi menzionati.

La mappa evidenzia il respiro internazionale delle collezioni estere cui il Museo contribuisce attraverso i reperti in prestito. Un terzo delle mostre all'estero scaturisce dall'iniziativa del MANN che intrattiene collaborazioni culturali con istituzioni di cultura di grande prestigio internazionale, come l'Ermitage, il Tokyo National Museum, il Getty Museum e il Getty Villa, solo per citare le più note²⁴.

Negli altri casi, il Museo presta le opere richieste, sovente, attraverso società di intermediazione che facilitano lo scambio e le operazioni di trasferimento e assicurazione dei reperti, ma anche la gestione e la riscossione dei canoni. Tra il 2016 e il 2022, i canoni ammontano a circa 3 milioni di euro, cui si sommano gli introiti per la vendita del merchandising stimato pari a 20 mila euro all'anno per i diritti sul marchio MANN. Come emerge dalle interviste, attraverso le mostre archeologiche in Italia e all'estero, il MANN incrementa la quota di auto-finanziamento e sperimenta la promozione e la vendita di prodotti di eccellenza – come il vino o gli accessori di abbigliamento o di design (come le cravatte, i foulard, gli scacchi). E con la registrazione del proprio marchio in Italia, in Europa, e anche negli Stati Uniti, Cina e Giappone, aumentano le opportunità per incrementare gli introiti monetari e diffondere l'immagine del Museo a livello globale.

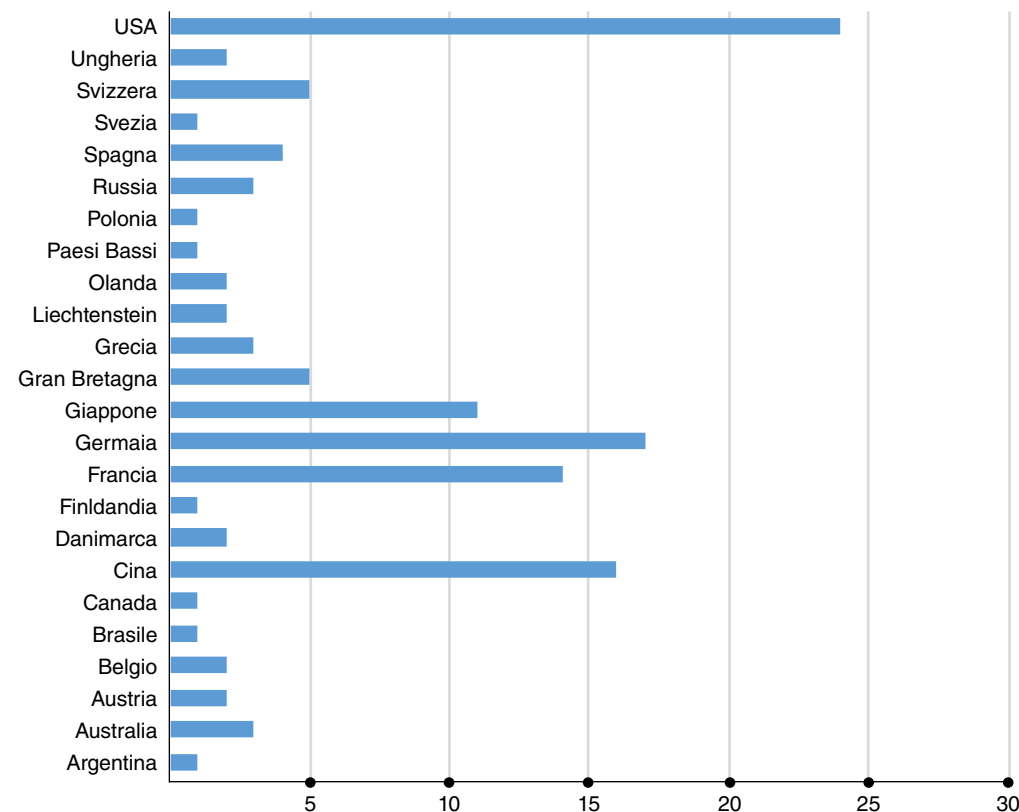
²⁴ Informazione basata sulle interviste semi-strutturate.

Fig. 1.11 Mostre internazionali del MANN



Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

Fig. 1.12 Le mostre internazionali nel mondo



Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

La globalizzazione indubbiamente favorisce il posizionamento e la reputazione internazionale del MANN. D'altronde, è lo stesso Museo che promuove e legittima la globalizzazione dell'arte e della cultura classica occidentale, attraverso le mostre archeologiche all'estero, ispirandosi a principi di pace e solidarietà tra diversi popoli del mondo. Nella rete di relazioni che il Museo intrattiene con le istituzioni culturali estere (v. fig. 2.4 nel prossimo capitolo), emerge la capacità policentrica dell'archeologia classica di suscitare interesse e seguito negli Stati Uniti, come in Cina, in Giappone, in America Latina, in Australia e in numerosi

altri stati membri dell'Unione europea. Nonostante la proliferazione, la tensione e la competizione delle identità nazionali del mondo contemporaneo²⁵, le mostre all'estero del MANN contribuiscono ad aprire spazi di dialogo e di confronto²⁶. Nell'ordine mondiale odierno le fonti energetiche, il cambiamento climatico, il dialogo tra le diverse culture e memorie dei popoli, le comunità diasporiche che si muovono nella complessa stratificazione delle storie sono temi che — insieme all'archeologia classica — il Museo si propone di sviluppare a diverse latitudini e al di là di qualsiasi barriera geopolitica²⁷.

1.5 L'organizzazione interna: le sfide della leadership museale

Un tema ricorrente che emerge dalle interviste ruota intorno alle maggiori responsabilità professionali e all'autonomia decisionale che il personale assume a partire dal 2016. La stabilizzazione delle posizioni apicali nell'organico museale permette di riorganizzare le funzioni curatoriali, i servizi di educazione e formazione, la gestione delle informazioni, la comunicazione e la direzione amministrativa. Ciononostante permangono le carenze di personale nelle professionalità che investono alcuni profili chiave, come i *digital manager* — cui si è già accennato — o i restauratori che posseggono competenze tecniche e un saper-fare artigianale, frutto di un'esperienza di lungo corso svolta all'interno del Museo. Si tratta di professionisti non facilmente sostituibili per il limitato interesse delle giovani generazioni, ma anche perché l'*outsourcing* è costoso e il sapere tacito legato alle operazioni di restauro e manutenzione viene poco socializzato e tesaurizzato all'interno dell'organizzazione²⁸.

La sensibilità per l'uguaglianza di genere è elevata e condivisa all'interno dell'organizzazione. Le interviste confermano la favorevole condizione in cui le posizioni apicali sono occupate da lavoratrici dipendenti. In linea con le tendenze occupazionali dell'industria culturale e creativa, a livello nazionale e internazionale, tra i funzionari che lavorano stabilmente per il Museo, la presenza femminile è significativa (anche se non maggioritaria) e i compiti assegnati alle collaboratrici includono le funzioni strategiche dell'amministrazione finanziaria, della curatela delle mostre, della formazione e della comunicazione. La femminilizzazione dell'occupazione in ambito museale corre, tuttavia, il rischio di contribuire ad accentuare le segregazioni orizzontali e verticali del mercato del lavoro se le scelte di *diversity management* — per utilizzare un'espressione inglese — non si dimostrano in grado di contrastare le persistenti disparità sociali del settore culturale nel suo complesso²⁹. Sul punto, particolarmente significativa è la riflessione di una funzionaria dei servizi educativi del MANN nello stralcio che segue:

“[...] faccio un esempio banale, nel museo c'è più presenza femminile nei ruoli scientifici e d'ufficio, meno in quelli tecnici [...] questo rispecchia anche la società in termini generali. Nel settore informatico non ci sono molte donne, almeno qui, mentre nell'amministrativo puro ci sono più uomini che donne, l'area della vigilanza ha prevalenza maschile (custodia e vigilanza dei beni), il personale di sicurezza e tutela è a prevalenza maschile, a differenza del settore scientifico: i lavoratori nei depositi, la biblioteca, gli archivi sono a prevalenza femminile; questa è la distribuzione a grandi linee [...]”

Sul piano dell'organizzazione del lavoro, come già poc'anzi menzionato, la percezione dello staff intervistato converge sul fatto che l'impegno professionale è cresciuto parallelamente all'orientamento per i risultati e alla soddisfazione per gli esiti delle attività realizzate. Il senso di protagonismo per i successi conseguiti nel breve arco temporale considerato è un incentivo potente nel rafforzare la percezione di appartenere a un'istituzione coesa, in grado di migliorare la performance individuale e dell'ente nel suo complesso. Il circolo virtuoso che gli intervistati evocano è frutto del paziente lavoro della direzione che porta avanti dal 2016 una politica di promozione e valorizzazione del personale con un investimento complessivo di 10 milioni di euro in formazione. Nonostante le carenze di professionalità interne cui si è fatto cenno e i vincoli esistenti all'assunzione di nuovo personale³⁰, la campagna fotografica del 2017 punta intenzionalmente a dare visibilità ai dipendenti e ai collaboratori del MANN attraverso l'esposizione all'interno del Museo di tutti i loro ritratti — una vera e propria novità offerta ai visitatori, efficacemente comunicata con lo slogan:

“Il Museo è la casa di chi ci lavora, il luogo nel quale bisogna essere orgogliosi di stare”³¹

Si comprende perché alla prospettiva di un cambio di direzione, il personale intervistato esprima un senso di inquietudine: serpeggia una reazione di incertezza e smarrimento, il timore che lo sforzo profuso per rendere più motivato e coeso l'operare dei dipendenti si possa disperdere insieme alle energie e alle spinte cooperative che il Museo ha sviluppato sia internamente sia esternamente³². Se, da un lato, lo *spoils system* minaccia la stabilità dell'organizzazione nella percezione degli intervistati, dall'altro si impone una riflessione sul rapporto di dipendenza rispetto alla leadership e sulla necessità di rafforzare autonomia e spirito di iniziativa del personale. Qualsiasi sia la visione della direzione, le prospettive di sviluppo del Museo dipendono dalla cultura, dall'identità e dalla capacità dell'organizzazione museale di rispondere alle sollecitazioni dei pubblici, soprattutto attraverso i social media.

Proprio in relazione all'utilizzo dei social media, gli studi più recenti sottolineano come la complessità dell'azione museale sia cresciuta a causa delle nuove aspettative collegate al ruolo dei direttori, chiamati a esercitare funzioni di comunicazione e di legittimazione dell'azione museale, specialmente attraverso la rete (Kann-Rasmussen 2016; Larsen 2014). E non è un caso che l'ICOM dedichi al tema della leadership la conferenza generale 2022 su “Il potere dei musei”, affermando che:

“[...] I direttori dei musei devono affrontare il difficile compito di incoraggiare i loro colleghi a trovare nuove soluzioni a problemi senza precedenti, mentre cercano modi per le loro organizzazioni di resistere e sopravvivere. [...] le sfide affrontate dai leader museali oggi includono l'integrazione tra sistemi fisici e digitali, la necessità di nuovi modelli di business, un maggiore impegno per il ruolo sociale dei musei e altro ancora.”³³ [trad. nostra]

25 Scotini M. (Ed.) (2019) Utopian Displays. Geopolitical Curating, Quolibet.
26 Informazioni basate sulle interviste semi-strutturate.
27 Informazioni basate sulle interviste semi-strutturate.
28 Seminario sulle competenze nel settore dei beni culturali, organizzato in collaborazione con il Centro Universitario Europeo

di Beni Culturali di Ravello nell'ambito del progetto europeo di valorizzazione dei beni culturali INCREAS - 7 luglio 2021.
29 European Commission, Culture and Creativity, Parità di genere: <https://culture.ec.europa.eu/it/policies/selected-themes/parita-di-genere>

30 Informazioni basate sulle interviste semi-strutturate che fanno cenno, in particolare, alle attività di team building e alla formazione affidata ad una società esterna al fine di motivare e rafforzare la coesione dei dipendenti.
31 Guida (2017) Al Mann «ci mettono la faccia»: le foto dei dipendenti sul catalogo, 21 luglio 2017: <https://>

corriere.it/napoli/arte_e_cultura/17_luglio_21/al-mann-ci-mettono-faccia-foto-dipendenti-catalogo-697462a4-6dfb-11e7-84ef-84b899010369.shtml
32 Informazioni basate sulle interviste semi-strutturate.
33 26th ICOM General Conference, 20-28 agosto 2022, <https://prague2022.icom.museum/>

Ci si aspetta che i direttori dei musei utilizzino più tempo ed energie per facilitare la trasformazione digitale, la comunicazione e l'uso dei nuovi media al fine di acquisire accesso a finanziamenti pubblici e privati, innovare la gestione, sviluppare relazioni con utenti e potenziali partner. La presenza sui social media è ormai imprescindibile per comunicare con un pubblico ampio ed eterogeneo (Laursen et al., 2017), per cui l'esposizione e il carico di lavoro possono intensificarsi al punto da porre sotto pressione le capacità organizzative delle istituzioni di cultura (Hylland 2017; Booth et al., 2020). La presenza pervasiva dei social media nelle strategie e nelle pratiche di comunicazione dei musei è un elemento costitutivo dell'esercizio della leadership museale che può generare ripercussioni sulle funzioni organizzative interne. Recenti studi sulla leadership museale puntano l'attenzione sulla tensione tra autonomia artistico-culturale da un lato, e gestione degli aspetti economici e amministrativi dell'organizzazione, dall'altro (Kleppe 2018; Kuesters 2010; Royseng 2008). La capacità di interagire con le molteplici voci dei pubblici mette in discussione il tradizionale valore dell'autonomia professionale e il ruolo della direzione. La pluralità delle forme di partecipazione civica, sociale, politica, estetica e culturale viene sollecitata e amplificata dal panorama mediatico radicalmente trasformato dalla digitalizzazione (Chilvers e Kearnes 2016; Sterne et al., 2016) e la missione e le pratiche del museo contemporaneo, così come

le aspettative del pubblico nei confronti dei musei si adeguano più o meno velocemente ai valori del *prosumer*, della democratizzazione, della diffusione del potere, del dialogo e della co-creazione. In tale contesto, i musei sono chiamati a lavorare a stretto contatto con le comunità locali, essere più inclusivi, delegare potere decisionale ai visitatori e sviluppare nuove modalità di espressione e comunicazione (Elffers e Sitzia 2016; McCall e Gray 2014; Simon 2010). La filosofia del MANN aderisce e partecipa pienamente dei valori della museologia contemporanea. Nel 2020, il Politecnico di Milano consacra il MANN come il Museo più social d'Italia³⁴. L'aumento dei flussi di visitatori in presenza immediatamente prima e in seguito all'emergenza Covid³⁵ si associa a un incremento delle interazioni virtuali che nel quadriennio 2016-2019 passano da un rating di 4,5/5 a un rating di 5,0/5 secondo i dati google, con 955mila interazioni virtuali registrate soltanto nel 2021³⁶. Ciò pone una formidabile sfida sul piano della comunicazione al fine di soddisfare la pluralità delle richieste di pubblici consapevoli ed esigenti con cui il Museo interagisce nel mondo fisico e virtuale — una sfida che il direttore del MANN brillantemente affronta nella vivace e partecipata interazione con un enorme numero di follower sui social network e che l'istituzione museale è chiamata a gestire, imparando a comunicare in maniera altrettanto interattiva per orientare e influenzare gli umori e le reazioni degli utenti digitali.

1.6 Meccanismi di cambiamento, fattori di contesto e risultati osservati

L'analisi condotta ricostruisce le scelte e le azioni compiute, le finalità strategiche perseguite e la logica che sottende gli interventi del MANN come istituzione di cultura che opera nel contesto regionale e internazionale e come organizzazione complessa che pianifica e gestisce risorse materiali e immateriali in uno scenario di elevata incertezza socio-politico-economica. La tabella 1.6 ricapitola gli investimenti intrapresi nel campo infrastrutturale, culturale, sociale, della ricerca, della rigenerazione urbana e della capacità

organizzativa e gestionale dell'istituzione. La tabella sintetizza gli esiti documentati ed evidenzia tanto i meccanismi causali ipotizzati quanto i fattori che nel contesto socioeconomico facilitano o ostacolano l'emergere dei risultati attesi. La teoria del cambiamento ricostruita a partire dalle informazioni raccolte sul campo ruota intorno a una combinazione di meccanismi organizzativi e cognitivi responsabili dei risultati osservati e degli impatti di più lungo termine che si assume possano materializzarsi nel tempo.

³⁴ Ferrara A. (2020) Napoli, il MANN è il museo più social d'Italia: "È il Sud competente", La Repubblica del 14 novembre 2020, https://www.repubblica.it/dossier/cultura/arte-mostre-e-fotografia/2020/11/14/news/napoli_il_mann_e_il_museo_piu_social_d_italia_e_il_sud_competente_-274218069/.

³⁵ I risultati dello studio di Agostino et al. (2020) evidenziano che i musei hanno più che raddoppiato l'utilizzo dei social media durante la fase più critica della crisi pandemica e hanno proposto diversi tipi di materiale, eventi online che si svolgono in tempi più ridotti ma con una crescita sostenuta di followers. L'aumento dell'interattività, di contro, è meno evidente e potrebbe in parte essere spiegato dal fatto che il materiale presentato

sulle piattaforme potrebbe non essere adatto a sviluppare un intenso scambio con i followers (come per es., la descrizione di un'opera d'arte).

³⁶ Il profilo MANN su Facebook registra tra il 2016 e il 2021 una variazione di quasi il 400% di followers, compresi per il 25% nella fascia di età 25-34 (24,72%), il 28% nella fascia d'età 35-44 (28,14%) e il 22% nella fascia d'età 45-54. In forte ascesa sono anche i profili Instagram, Twitter e il canale di YouTube dedicato. Secondo quanto menzionato dal Rapporto MANN 2021, il museo continua a raccogliere consensi anche su TripAdvisor con 9.114 recensioni, su Google Maps con 18.800 recensioni.

Tab. 1.7 Teoria del cambiamento

Obiettivi / Azioni	Meccanismi di cambiamento	Fattori di contesto	Risultati osservati
<p>Tutela</p> <p>Ristrutturazione dell'edificio grazie alle ristrutturazioni interne</p> <p>Efficientamento energetico</p> <p>Recupero e restauro dei depositi sotterranei</p> <p>Ampliamento spazi espositivi (ala ovest)</p>	<p>Integrazione degli investimenti strutturali e socio-culturali</p>	<p>Parcellizzazione delle funzioni di programmazione e gestione dei trasferimenti dei fondi comunitari e nazionali all'interno del sistema della pubblica amministrazione</p> <p>Rigidità e centralizzazione delle procedure ministeriali di assunzione del personale</p>	<p>Autonomia amministrativa:</p> <p>54 min di euro assegnati</p> <p>+700% dei fondi comunitari rispetto al periodo precedente</p> <p>+12 nuove sale allestite</p> <p>Capacità di assorbimento della spesa dei fondi assegnati (60%)</p>
<p>Valorizzazione</p> <p>Produzione di conoscenza scientifica in partnership con università e centri di ricerca</p> <p>Organizzazione di nuove collezioni permanenti e potenziamento di quelle già esistenti</p> <p>Organizzazione di grandi mostre traino e allestimenti temporanei in collaborazione con artisti e altri attori del territorio</p>	<p>Diversificazione dell'offerta culturale attraverso le collaborazioni tra artisti e istituzioni del territorio</p> <p>Esposizione internazionale delle collezioni archeologiche privilegiando il policentrismo delle collaborazioni estere</p> <p>Autonomia finanziaria attraverso la raccolta di fondi esterni e la gestione del marchio</p>	<p>Vivacità culturale sia del contesto locale sia internazionale</p> <p>Riscontro di pubblico locale per gli allestimenti di taglio sperimentale e per le grandi mostre archeologiche</p> <p>Crescente richiesta dei prestiti internazionali per collezioni archeologiche</p> <p>Esperienze pregresse di collaborazione e di lavoro in rete con musei e altri siti a livello decentrato</p> <p>Aumento dei flussi turistici nella Regione Campania e nella città di Napoli</p> <p>Politiche nazionali di apertura dei musei per favorire la partecipazione della cittadinanza</p>	<p>Diversificazione offerta culturale:</p> <p>+3 nuovi allestimenti permanenti</p> <p>+129 allestimenti archeologici e di taglio sperimentale</p> <p>+124 allestimenti archeologici all'estero</p> <p>Attrattività dell'offerta culturale:</p> <p>+80% di visitatori totali</p> <p>Auto-finanziamento:</p> <p>+20% di incassi per la vendita dei biglietti</p> <p>+300mila euro all'anno di incassi per canoni</p> <p>+20mila euro all'anno di introiti derivanti dal merchandising</p> <p>Registrazione del marchio MANN</p>
<p>Digitalizzazione</p> <p>Dispositivi digitali per la fruizione delle collezioni</p> <p>Gaming</p> <p>Digital library</p>	<p>Innovatività dei contenuti e delle modalità di fruizione delle collezioni attraverso l'utilizzo di strumenti e dispositivi tecnologici e l'apporto di competenze multidisciplinari</p>	<p>Crescente sperimentazione dei tool digitali nel campo dei beni culturali</p> <p>Accelerazione dell'adozione del digitale durante la crisi pandemica</p>	<p>Impatto reputazionale:</p> <p>+400% di followers di cui:</p> <p>+25% nella fascia di età 25-34 anni</p> <p>+28% nella fascia d'età 35-44 anni</p> <p>+22% nella fascia d'età 45-54 anni</p> <p>Incremento followers profili Instagram, Twitter e il canale di YouTube dedicato.</p> <p>9114 recensioni su TripAdvisor, 18.800 recensioni su Google Maps</p> <p>Piattaforma quartieredellacultura.com</p>
<p>Accessibilità</p> <p>Mediazione culturale</p> <p>Educativa territoriale</p>	<p>Cooperazione e inclusività dei pubblici, dei visitatori/turisti e delle fasce più deboli della popolazione</p>	<p>Crescente presenza di diversi gruppi etnici nella città di Napoli</p> <p>Pregresse esperienze di cooperazione sociale nella gestione della povertà educativa</p>	<p>Integrazione e inclusione sociale:</p> <p>+700 minori inclusi in attività sociali</p> <p>Coinvolgimento di bambini e studenti di cultura cinese rispettivamente nelle visite e nella predisposizione di materiali per l'accoglienza</p>
<p>Rigenerazione urbana</p> <p>Riqualificazione strutturale e rigenerazione sociale del quartiere</p> <p>Orientamento all'imprenditorialità</p>	<p>Partenariato pubblico-pubblico e pubblico-privato attraverso forme di capacity building</p>	<p>Degrado urbano</p> <p>Onerosità degli interventi di riqualificazione e difficoltà di coordinamento tra le istituzioni di governo locale e regionale</p> <p>Logiche private incompatibili con gli obiettivi di sostenibilità sociale</p>	<p>Rigenerazione urbana:</p> <p>Piano Quartiere della Cultura in collaborazione con il Comune di Napoli</p> <p>Contributo riqualificazione Istituto P. Colosimo</p>
<p>Gestione e promozione delle risorse umane</p> <p>Team building e stabilizzazione del personale del museo</p>	<p>Valorizzazione, coinvolgimento e responsabilizzazione dei dipendenti</p>	<p>Carenza di professionalità specializzate</p> <p>Mentalità burocratica</p> <p>Sottoccupazione</p> <p>Mancanza di valorizzazione del merito</p>	<p>Capacità organizzativa e di leadership:</p> <p>Assorbimento della spesa in conto capitale</p> <p>Stabilizzazione dei contratti</p> <p>Parità di genere</p> <p>Protagonismo e soddisfazione per il lavoro svolto</p>

Fonte: Ns. elaborazione sulla base di dati MANN e delle interviste semi-strutturate.

I meccanismi più incisivi ruotano intorno alla cooperazione, all'innovazione culturale, all'autonomia finanziaria e alla capacità organizzativa per spiegare i risultati sinteticamente elencati nella tabella 1.7. L'approccio collaborativo agisce tanto all'interno dell'organizzazione museale quanto all'esterno, nel contesto urbano. Attraverso un'energica iniezione di motivazione e partecipazione alle decisioni e alla gestione coesa e strategica dell'offerta culturale, la direzione interviene nelle modalità di lavoro e orienta il personale verso una sistematica attenzione per i risultati conseguiti. Analogamente, come sarà approfondito nel prossimo capitolo, la cooperazione con attori individuali e collettivi esterni caratterizza la produzione museale e l'innovazione dei contenuti nonché la costruzione di capacità organizzativa a vantaggio del territorio. L'innovazione culturale emerge attraverso la rivisitazione dei contenuti delle collezioni e, attraverso i nuovi strumenti digitali, con effetti indiretti sulla performance economica e sulla frequentazione del Museo. Come sarà esaminato nei prossimi capitoli, la novità dei temi degli allestimenti incontra il favorevole riscontro del pubblico che incrementa i ricavi del Museo dalla vendita dei biglietti e del merchandising. La frequentazione del Museo e la vendita dei biglietti inducono ad assumere ulteriori effetti indiretti e indotti prodotti sul territorio in ragione dell'aumento dei flussi turistici registrati e attesi. Per il Museo il successo di pubblico e di incassi crea risorse aggiuntive ai trasferimenti statali che rafforzano l'autonomia finanziaria e l'offerta culturale. Facendo leva sull'autofinanziamento il Museo può non solo diversificare le altre fonti di finanziamento in funzione delle dinamiche economico-politiche e dell'eterogeneità dei soggetti finanziatori in gioco, ma anche sostenere la propria capacità organizzativa e gli investimenti tecno-strutturali e socio-educativi già intrapresi.

Mentre l'assorbimento della spesa dei fondi europei e nazionali assicura progressi evidenti nella ristrutturazione e nella realizzazione di nuovi spazi espositivi, il coordinamento delle azioni di rigenerazione urbana rivela la complessità e l'incertezza della cooperazione inter-istituzionale intrapresa. Non solo il MANN è chiamato a calibrare le iniziative nel sociale in ragione delle mutevoli esigenze del territorio, ma anche a interagire con attori con diverse capacità economico-organizzative, competenze professionali e razionalità politico-istituzionali. Proprio sul meccanismo della cooperazione si focalizza l'analisi del prossimo capitolo al fine di circoscrivere gli effetti più significativi emersi a beneficio del Museo e del territorio, nella costruzione della rete delle collaborazioni pubblico-pubblico e pubblico-privato. Come Grande Attrattore Culturale, il Museo si apre con fiducia e dedizione all'ascolto per accogliere e coinvolgere i soggetti tradizionalmente esclusi dai circoli elitari della cultura "alta." Come sarà esaminato nel prossimo capitolo, le collaborazioni abbracciano una rete ampia e diversificata di attori locali, nazionali e internazionali con cui il MANN innova la propria offerta culturale. Le interazioni collaborative permettono di sviluppare e condividere conoscenze multidisciplinari sul piano culturale, tecnologico e organizzativo dando spazio all'iniziativa dei partner e valorizzando l'apporto dei dipendenti. Non è difficile rendersi conto che la politica di apertura e collaborazione inter-istituzionale portata avanti con convinta determinazione dalla direzione del Museo, se può contare su tanti alleati interni ed esterni, rischia anche di incontrare formidabili ostacoli e resistenze al cambiamento. A cominciare dalla rigidità dei procedimenti amministrativi per finire alla chiusura degli apparati ministeriali e ai comportamenti opportunistici dei partner, le forze che si oppongono a una visione più inclusiva dell'azione culturale per lo sviluppo richiedono determinazione e pazienza per superare le barriere alla cooperazione.

2. Inclusività, innovazione e cura per il territorio

Comprendere la complessità sociale, economica, politica e istituzionale della moderna azione museale concerne tanto la strategia delle istituzioni di cultura quanto l'impatto che esse generano nei contesti in cui operano. Come accennato nell'introduzione, un tratto costitutivo dell'azione dei più importanti musei del mondo ruota intorno alla capacità di suscitare interesse e partecipazione dei pubblici, attraverso

variabili forme di collaborazione con produttori e consumatori di cultura. La definizione della missione dei musei formulata nel 2019 dall'International Conference of Museums (ICOM) punta decisamente sulla partecipazione come fattore democratizzante e inclusivo rispetto alle funzioni di tutela, conservazione dell'eredità culturale e diffusione della conoscenza, evidenziate nel 2007 (v. tab. 2.1).

Tab. 2.1 Evoluzione delle definizioni di museo da parte dell'International Conference of Museums (ICOM)

ICOM 2007	ICOM 2019	ICOM 2022
Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le conserva, le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto.	I musei sono spazi democratizzanti, inclusivi e polifonici per il dialogo critico sul passato e sul futuro. [...] I musei non sono a scopo di lucro e sono partecipativi e trasparenti e lavorano in partnership attiva con e per le diverse comunità al fine di raccogliere, preservare, ricercare, interpretare, esporre e migliorare la comprensione del mondo, con l'obiettivo di contribuire alla dignità umana, alla giustizia sociale, all'uguaglianza globale e al benessere planetario.	I cambiamenti climatici, i disastri naturali e un'ampia gamma di problematiche ambientali richiedono l'attuazione di azioni più efficaci da parte delle istituzioni globali. Inoltre, la pandemia del Covid-19 ha drammaticamente sottolineato la necessità di sviluppare modelli di finanziamento più sostenibili per i musei e le altre istituzioni culturali.

Fonte: Museum definition Icom (vari anni) trad. nostra, <https://icom.museum/en/resources/standards-guideline/museum-definition/>

Nella definizione del 2022, l'ICOM ribadisce la centralità della cooperazione museale puntando l'attenzione anche sulla sostenibilità dei meccanismi di finanziamento alla luce delle molteplici crisi che investono i sistemi socioeconomici odierni. Non sorprende, quindi, che la letteratura specialistica e la ricerca valutativa nell'ambito delle politiche culturali si focalizzino sulle relazioni di partenariato tra musei e attori sociali e istituzionali (Davies, 2010; Tien, 2010; Li e Ghirardi, 2019; Li e Co-Serrano, 2019). Con il rapporto di valutazione del 2019, il Dipartimento per la cultura, il digitale,

la media e lo sport del Regno Unito, per esempio, esamina i partenariati di 17 musei nazionali, evidenziando come le collaborazioni creino vantaggi per i partner, i visitatori e le comunità dei pubblici coinvolti. Secondo il rapporto in esame, attraverso la cooperazione con attori e organizzazioni in diversi campi dell'industria culturale e creativa, i musei ampliano l'accesso alle proprie collezioni e favoriscono lo sviluppo e la condivisione delle conoscenze e delle competenze in campo storico-artistico-culturale a beneficio soprattutto dei professionisti più giovani agli inizi della loro carriera³⁷.

³⁷ I musei esaminati sostengono il settore museale attraverso la formazione, la consulenza e forme partecipative di apprendimento — come stage, tirocini, scambi e apprendistati —, favorendo in tal modo l'accesso alle professioni nell'ambito dell'industria culturale e creativa. Department for Digital, Culture, Media & Sport

(2019) Museum Partnership Report: Understanding the national museums' partnership activities in 2017 to 2018, disponibile sul sito: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/953864/DCMS_Museum_Partnership_Report_1_V2.pdf

Nel filone di studi sulla governance delle istituzioni culturali, diversi studi mostrano che le collaborazioni tra musei operano come canali di trasmissione dell'innovazione (Camarero e Garrido, 2012; Li e Coll-Serrano, 2019; Li e Ghirardi, 2019). Il contributo della cooperazione all'innovazione varia a seconda delle basi cognitive coinvolte e delle finalità perseguite congiuntamente; e le finalità perseguite influenzano, a loro volta, l'emergere di effetti differenziati sulle modalità di azione dei musei (Camarero e Garrido, 2012; Li e Ghirardi, 2019). L'attenzione è, però, concentrata sull'innovazione tecnologica e trascurata i processi di innovazione di natura organizzativa o dei contenuti culturali (Handke, 2004). Mancano, inoltre, analisi quantitative che provino l'esistenza di un nesso causale robusto tra cooperazione e innovazione nelle organizzazioni culturali e creative; in ultimo, la maggior parte degli studi disponibili esamina organizzazioni culturali di scala nazionale o internazionale e trascura le relazioni cooperative che possono generare

impatti anche significativi a livello territoriale. Focalizzandosi sul più grande museo al mondo per l'archeologia classica, il presente capitolo esplora le collaborazioni del MANN e le modalità in cui le modalità di azione cooperativa generano valore per il territorio. Il presente capitolo esamina i processi di co-produzione che il MANN sviluppa insieme agli attori esterni all'organizzazione e ricostruisce la governance delle relazioni cooperative, le criticità e le ricadute interne ed esterne all'organizzazione museale. I paragrafi che seguono si soffermano sulla natura e sulle ragioni delle collaborazioni avviate dal Museo (v. paragrafi 2.1 e 2.2), per comprenderne la genesi, gli effetti innovativi e processi di *capacity building* (v. paragrafi 2.3, 2.4 e 2.5).

2.1 La costruzione della rete locale e internazionale

Il periodo 2016-2022 contraddistingue in maniera significativa la svolta partecipativa del MANN attraverso l'apertura al territorio e la promozione di relazioni di cooperazione con una pluralità di attori individuali e collettivi. Per delimitare il contesto delle collaborazioni e caratterizzare il tipo di relazioni che il Museo ha instaurato con gli attori del territorio, abbiamo condotto un'analisi di rete³⁸. L'analisi di rete premette di rappresentare le relazioni documentate nei rapporti del MANN e desunte dalle interviste. Le figure 2.1, 2.2 e 2.3 fotografano le relazioni sviluppate cumulativamente tra il 2016 e il 2021³⁹, mappando gli attori, esterni allo staff museale, che hanno avuto un coinvolgimento nell'organizzazione delle mostre e di altre

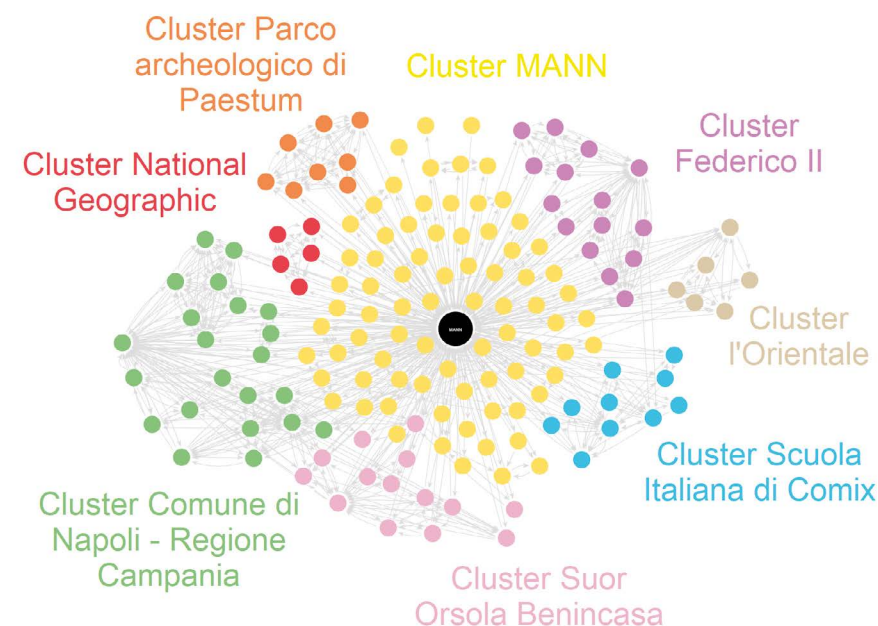
progettualità realizzate dal Museo. La rappresentazione restituisce il quadro di tutte le collaborazioni documentate ed è la prova della capacità del Museo di interagire con il contesto per co-creare cultura e sviluppo. Come emerge dalla figura 2.1, la rete che gravita intorno al museo si raggruppa intorno ai seguenti gruppi-cluster:

- Il MANN
- Il Comune di Napoli e Regione Campania
- l'Università di Napoli "Federico II"
- l'Università di Napoli L'Orientale
- Il Parco Archeologico di Paestum
- la Scuola Italiana di Comix
- il National Geographic

³⁸ Le elaborazioni dell'analisi di rete sono presentate in Appendice.

³⁹ In Appendice la tabella 2a ricostruisce tutte le collaborazioni per le attività oggetto di approfondimento nel presente studio.

Fig. 2.1 I cluster più importanti della rete locale del MANN

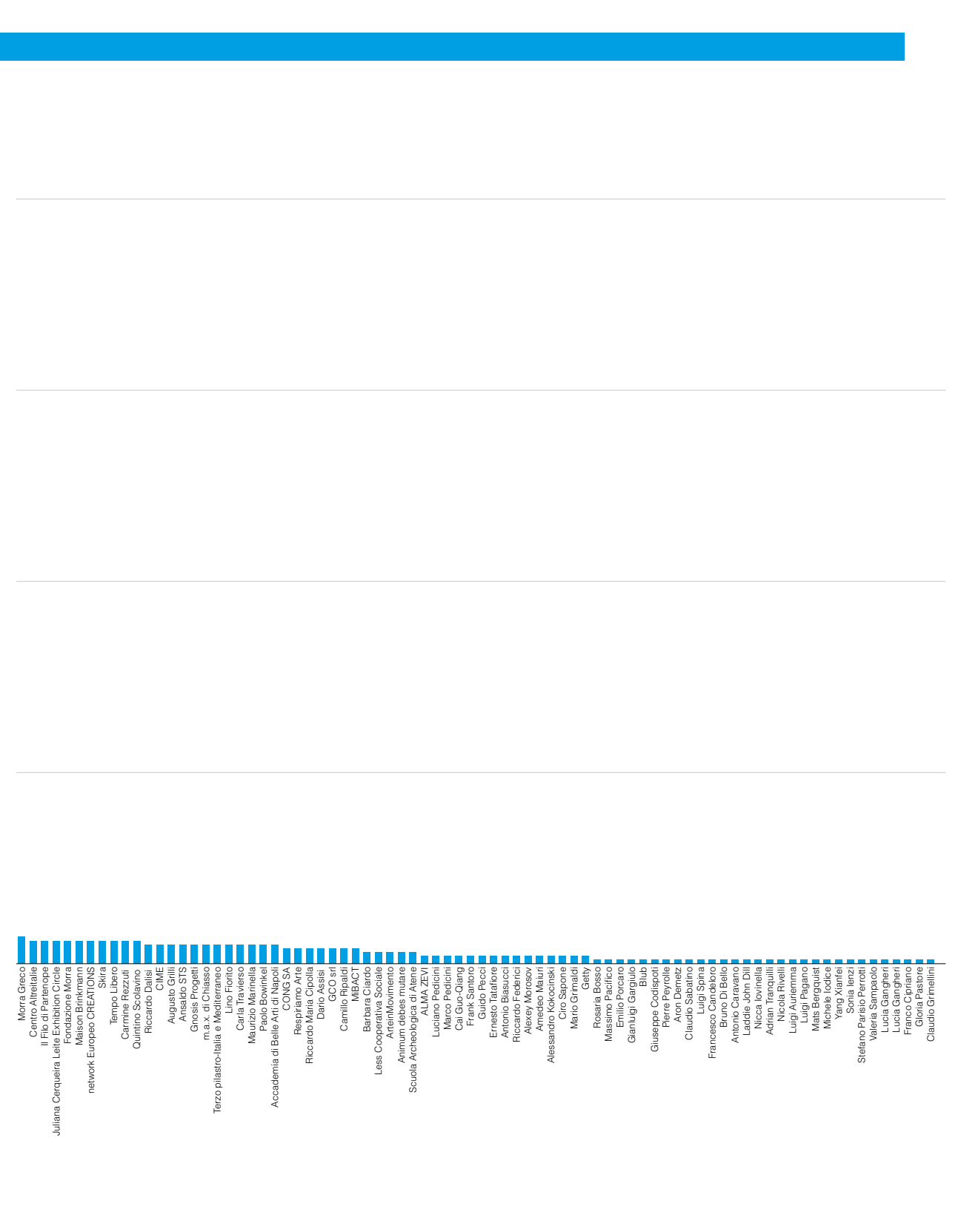
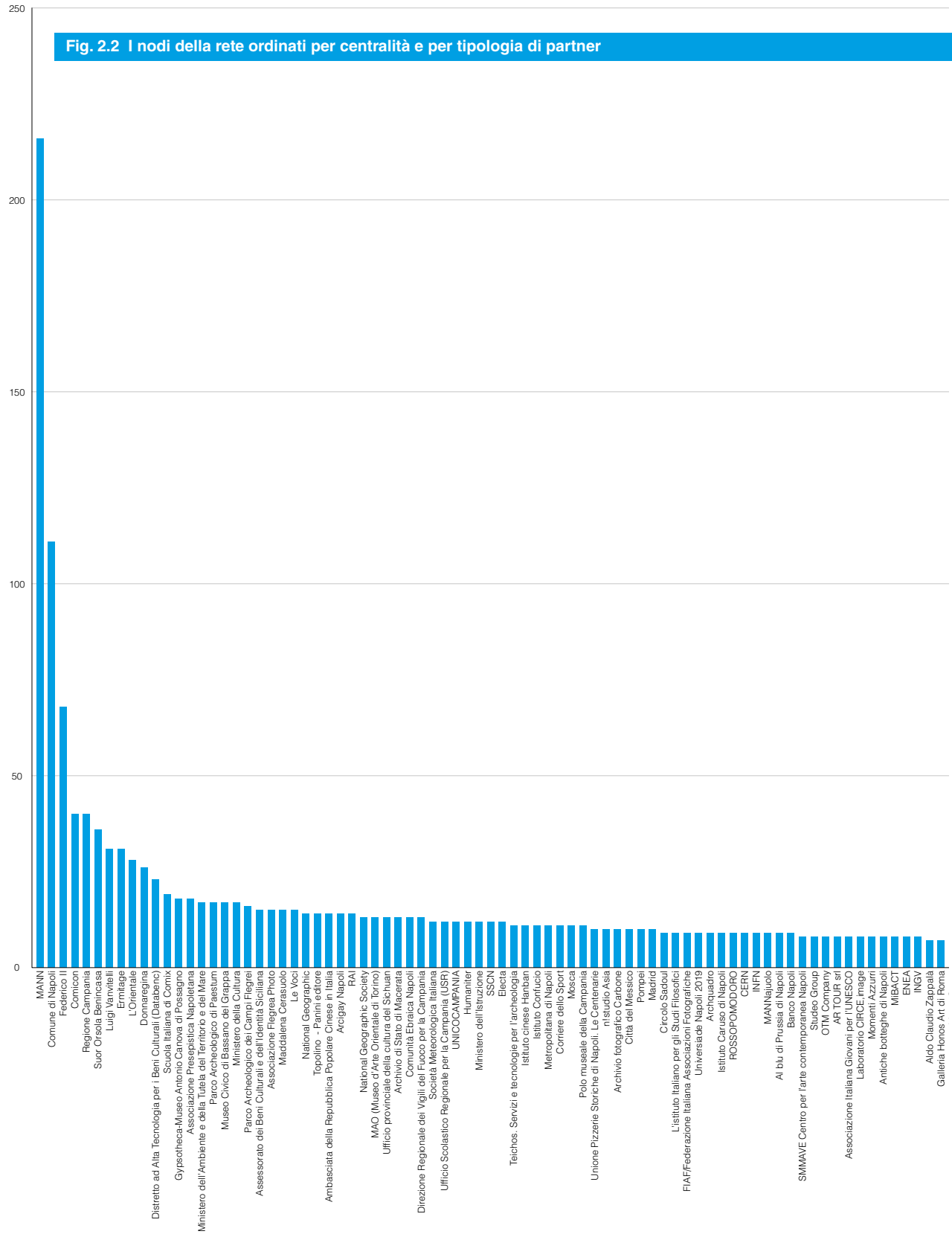


Il nodo al centro della figura 2.1 rappresenta il Museo, collegato a tutti gli altri nodi della rete. Il cluster MANN detiene la metà delle connessioni in rete (52%). Tutti gli altri nodi presentano una rete di connessioni più ampia (> 3) e tendono a formare relazioni a grappolo all'interno di reti ancora più articolate (v. anche la fig. 2.3). Si tratta del restante 48% delle connessioni che è raggruppato intorno alle entità elencate precedentemente. I cluster più consistenti hanno una maggiore centralità, come per esempio, il Comune di Napoli e la Regione Campania con 39 connessioni, l'Università "Federico II" con 18 connessioni, la Scuola italiana di Comix e il Parco Archeologico di Paestum con 7 e il National Geographic con 5. Le entità considerate presentano diversi collegamenti tra di loro e con altri nodi ad alto grado di centralità, come la Regione Campania (28) o l'Università Suor Orsola Benincasa (20). Si tratta di connessioni pesanti che sviluppano variabili forme di condivisione del

processo di produzione culturale come illustrato nella figura 2.2, ove i nodi sono ordinati rispetto al loro grado di centralità. Pur in presenza di legami di natura differente e con finalità differenti, i cluster in esame sono catalizzatori capaci di creare ponti attraverso cui il Museo può ampliare il proprio raggio d'azione. Come illustrato nella figura 2.2, la rete del MANN si compone di enti locali e nazionali, università, musei e siti archeologici con cui le relazioni di partenariato variano rispetto alle competenze e alle capacità organizzative e finanziarie. Mentre le collaborazioni con altri musei coinvolgono i partner nell'ideazione e nel co-finanziamento dei progetti, la cooperazione con le istituzioni di governo locale e regionale prendono forma nella fase di diffusione o di sponsorizzazione delle iniziative — come nel caso della mostra "Longobardi" per cui la Regione Campania ha finanziato e prodotto una guida sui siti archeologici regionali⁴⁰.

⁴⁰ Informazioni basate sulle interviste semi-strutturate.

Fig. 2.2 I nodi della rete ordinati per centralità e per tipologia di partner

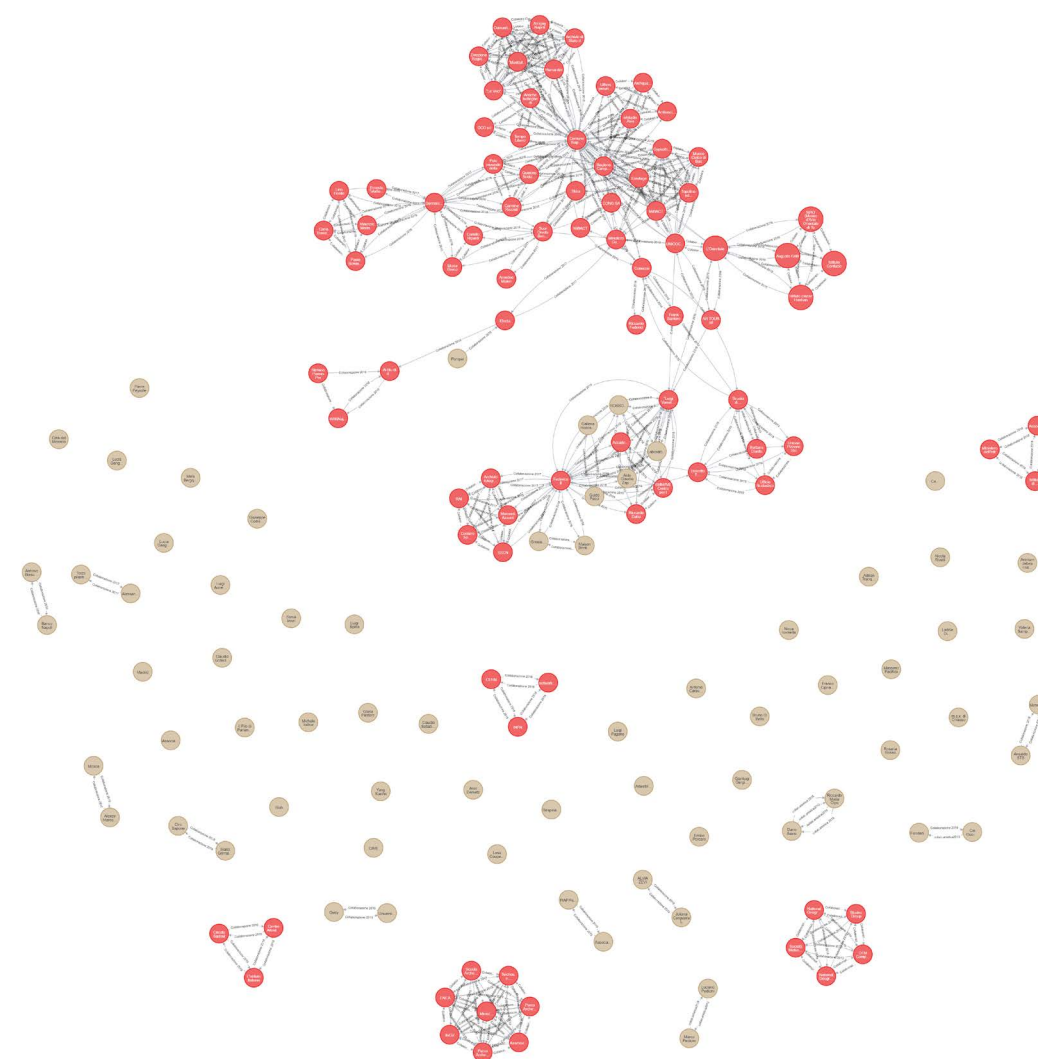


Le relazioni collaborative con le istituzioni di governo locale permettono al Museo di allargare la propria rete di influenza territoriale al fine di orientare politiche e investimenti di scala regionale. Un esempio paradigmatico è, come già anticipato nel precedente capitolo, il progetto del Quartiere della Cultura, sviluppato insieme all'Università di Napoli "Federico II" e al Comune di Napoli e una serie di altre realtà imprenditoriali del privato profit e non-profit. Delimitando uno spazio fisico e ideale di azione al di fuori delle mura del Museo, la rete che evolve nel tempo orienta la pianificazione delle iniziative di rigenerazione urbana del Comune di Napoli e le scelte produttive degli investitori, delle imprese e delle organizzazioni del terzo settore operanti nel quartiere⁴¹.

Un altro importante progetto coinvolge la Regione Campania e le altre istituzioni culturali del territorio insieme ai maggiori musei europei per l'organizzazione di una grande mostra internazionale itinerante che racconta il patrimonio identitario campano. Il progetto espositivo parte, in realtà, da un laboratorio di ricerca permanente sulla Campania antica, in cui il MANN è al centro di un itinerario condiviso con altre istituzioni, tra cui la Direzione Regionale Musei della Campania, la Regione Campania, la Soprintendenza Archeologia, Belle arti e Paesaggio (SABAP) del Comune di Napoli, la SABAP per l'area Metropolitana di Napoli, la SABAP di Caserta e Benevento, con cui sono stati sottoscritti due protocolli d'intesa, e il Parco Archeologico dei Campi Flegrei. In tal senso, sono stati avviati il percorso di scavo, l'inventariazione dei materiali e la ricerca nei depositi, con l'obiettivo di costruire una grande e comune esposizione di cui l'allestimento sulla Piana Campana possa rappresentare il momento iniziale nel 2023.

La figura 2.3 esclude il nodo MANN — che è la connessione comune a tutte le relazioni considerate nell'analisi di rete — e mostra i legami singoli o doppi dei nodi grigi chiari e i molteplici legami dei nodi rossi che hanno al loro attivo una connessione con almeno altri tre nodi ad alta centralità. In particolare, i nodi rossi si connettono a cluster con un grado di centralità che varia da 1 a 3 e comprendono per lo più amministrazioni territoriali attraverso cui il Museo può penetrare in network diversificati. La rete ExtraMANN, per esempio, collega fisicamente e virtualmente il Museo con le università della regione, le associazioni, le imprese e gli altri siti archeologici e museali con lo scopo di valorizzare e promuovere il patrimonio culturale del territorio. Il Museo intrattiene relazioni con gli istituti autonomi campani come il Parco Archeologico di Paestum, di Ercolano, di Pompei, dei Campi Flegrei, la Reggia di Caserta, il Palazzo Reale di Napoli e la Biblioteca dei Girolamini. Inoltre, partendo dall'analisi delle provenienze del proprio patrimonio secondo i dati forniti dall'Ufficio Catalogo, il Museo ha rapporti di collaborazione con almeno dieci musei creati dall'allora Soprintendenza Archeologica di Napoli e Caserta e, nello specifico: il Museo Archeologico dei Campi Flegrei, il Museo Storico-Archeologico di Nola, il Museo Archeologico della Penisola Sorrentina, il Museo Archeologico di Pitheculusae, il Museo Archeologico dell'antica Alife, il Museo Archeologico di Teanum Sidicinum, il Museo Archeologico dell'antica Calatia, il Museo Archeologico dell'Agro Atellano, il Museo dei Gladiatori a Santa Maria Capua Vetere⁴². Le interviste riportano che la rete dei musei è in espansione per includere anche i musei civici, ecclesiastici e privati campani. Coerentemente con il modello di museo Grande Attrattore Culturale, nella rete regionale, il MANN diventa epicentro del sistema museale e dei parchi archeologici della Campania al fine di disegnare itinerari tematici strutturati tramite le sezioni permanenti⁴³.

Fig. 2.3 La rete delle reti dei partner del MANN



Tutti gli altri nodi grigio chiaro della rete rappresentata nella figura 2.3 presentano un numero limitato di collegamenti, prevalentemente con il Museo. Si tratta, sovente, di attori individuali — artisti o imprenditori che collaborano con il Museo su specifiche

commesse, che, con tutta probabilità, danno luogo a collaborazioni una tantum, per esempio attivate per l'allestimento di eventi di nicchia — come "Ancient freedom" o "Giorni di un futuro passato" — o progetti pilota particolarmente innovativi (v. più oltre l'analisi delle mostre).

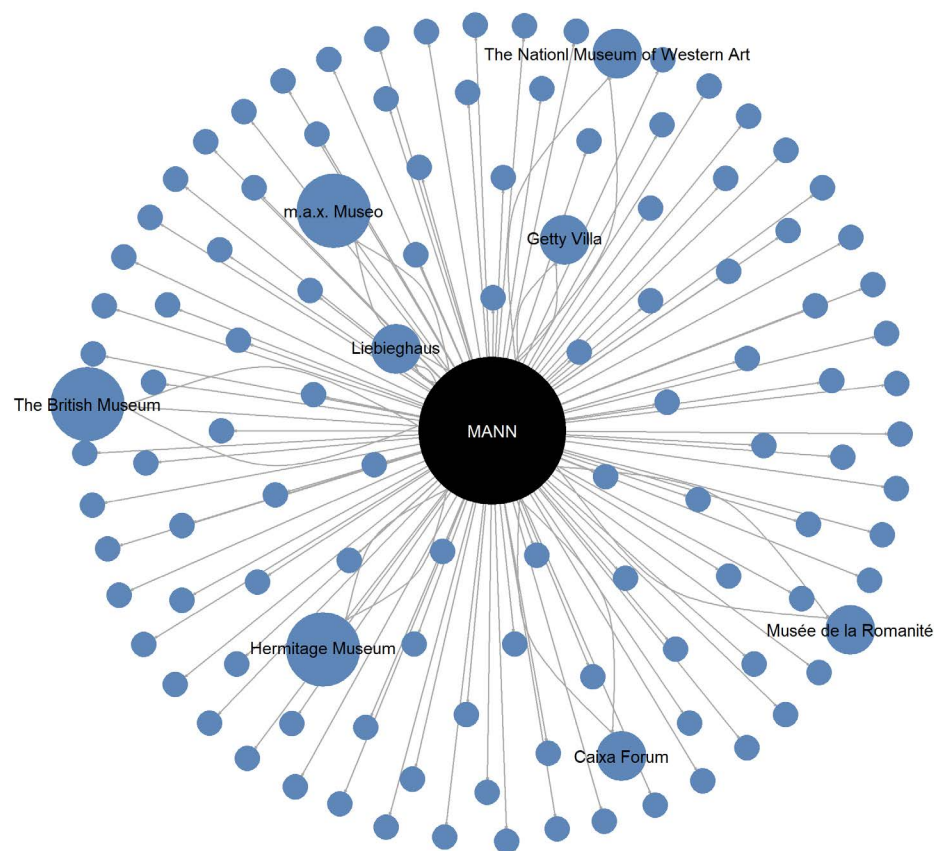
⁴¹ Informazioni basate sulle interviste semi-strutturate. Vedi inoltre Giulierini et al. (2021).

⁴² Relazione previsionale 2020-2023, MANN.

⁴³ La sezione Ischia in Preistoria, per esempio, rimanda al museo civico di Lacco Ameno dell'isola o la sezione di Cuma rimanda

ai Campi Flegrei o, infine, la sezione di Vivara in Preistoria che rimanda al museo civico di Procida, a parte le note Pompei ed Ercolano e la nuova sezione sui popoli della Campania che rimanda al Museo Provinciale di Capua.

Fig. 2.4 Rete internazionale dei prestiti e delle mostre all'estero



Altri tipi di cooperazione includono un insieme eterogeneo di attori anche internazionali, come le municipalità delle città di Mosca e Città del Messico, le associazioni come Less Cooperativa Sociale, e FIAF (Federazione italiana associazioni fotografiche), i musei italiani ed esteri come i Musei Civici di Pavia, il Getty Museum e il Getty Villa⁴⁴ di Los Angeles o l'Ermitage di San Pietroburgo. Come già

anticipato precedentemente, le collaborazioni con i musei esteri sono cruciali per proiettare il MANN su un piano d'azione globale, in cui il Museo tra il 2016 e il 2022 attiva interazioni produttive con altre istituzioni di cultura del Nord e del Sud mondo, interpretando i temi dell'arte e della cultura classica nella contemporaneità geopolitica. (v. figura 2.4).

⁴⁴ Si tratta della mostra *Underworld – Imagining the Afterlife* del marzo 2019 negli USA presso la Getty Villa di Los Angeles-Malibu, celebre residenza-museo voluta dal magnate J. Paul Getty sul modello della Villa dei Papiri di Ercolano e oggi prestigiosa diramazione del Getty Museum. Organizzata intorno a un monumentale vaso funerario proveniente dall'Italia meridionale, dato in prestito dal Museo Archeologico Nazionale di Napoli e recentemente restaurato presso il Getty,

la mostra esplora le rappresentazioni degli Inferi nell'arte della Grecia e dell'Italia meridionale di cultura greca (Magna Grecia) e lo fa attraverso una serie di preziosi reperti che mettono in scena i miti e l'umana aspirazione a una esistenza beata dopo la morte. L'esposizione è organizzata in collaborazione con il Laboratorio di Conservazione e Restauro del Museo Archeologico Nazionale di Napoli.

2.2 Le ragioni delle collaborazioni del MANN e l'iniziativa dei partner

Le motivazioni alla base della cooperazione si differenziano nel caso di prodotti culturali o di servizi di altra natura. Possiamo distinguere i partenariati che nascono per la co-creazione di un'azione culturale, dalle convenzioni che pure collegano il MANN a una pluralità di attori e fornitori di servizi culturali e integrativi, in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo. Nelle relazioni contrattuali per la fornitura di servizi prevalgono le ragioni dello scambio e della convenienza economici nel perimetro delle regole vigenti sugli appalti e delle prassi invalse da un punto di vista amministrativo. Nel caso dei prodotti culturali, la ricerca scientifica e la diffusione della conoscenza sono le motivazioni fondative che orientano le collaborazioni per l'allestimento delle collezioni permanenti e temporanee nei filoni dell'archeologia e dell'arte classica greco-romana. Secondo le interviste con il personale del Museo, le iniziative culturali hanno origine dalla programmazione che il MANN sviluppa a partire dalla formulazione di piani strategici triennali, pubblicati sul sito istituzionale. Periodicamente i report annuali danno conto dei risultati conseguiti in ossequio ai principi di trasparenza, comunicazione e responsabilità sociale che informano le politiche del Museo. Con la direzione Giulierini, i suggerimenti e le proposte provenienti dagli attori esterni, vagliate e approvate dalla dirigenza, diventano piani di lavoro condiviso. Le interviste con la dirigenza sottolineano non solo la crescente apertura ma anche l'intenzionalità dell'agire cooperativo come modalità di:

- acquisizione di conoscenze e competenze non immediatamente disponibili all'interno dell'organizzazione;
- ampliamento dei potenziali pubblici interessati all'azione culturale del MANN;
- intercettazione delle traiettorie culturali che evolvono e si trasformano nel contesto sociale e produttivo di scala regionale, nazionale e internazionale.

Le ragioni di ordine economico e l'obiettivo di ampliare l'attrattività del Museo emergono nell'organizzazione di eventi in grado di radicare l'istituzione nella comunità territoriale o di partecipare al dibattito pubblico nazionale — come, durante il periodo pandemico, in collaborazione con la fotografa e artista Donatella Donatelli per celebrare l'8 marzo, la giornata internazionale dei diritti delle donne, il MANN realizza una campagna di comunicazione social, denominata woMANN⁴⁵ seguita dalla mostra in presenza "Be that woman" con l'intento di sviluppare un dialogo con la cittadinanza sul tema della violenza di genere.

Nel tempo, le motivazioni scientifiche ed economiche alla base delle collaborazioni si contemperano nelle scelte programmatiche e gestionali del Museo. Le interviste convergono sul fatto che la direzione persegue un continuo bilanciamento tra gli obiettivi di ricerca scientifica e l'esigenza di ascolto e di dialogo con il territorio al fine di attrarre visitatori, assicurare introiti al Museo e sviluppare innovazione culturale con i molteplici pubblici e partner⁴⁶. L'idea di proiettare all'esterno un'istituzione di cultura percepita, fino a pochi anni orsono, come autoreferenziale e impenetrabile, emerge ripetutamente dalle interviste in cui si stigmatizza lo stereotipo del museo quale cassaforte dei tesori pompeiani, scrigno di bellezza indifferente al fluire della vita della città partenopea, avulso dai problemi che investono l'agenda politica del Paese. Nello stesso tempo — e sembrerebbe un paradosso — le interviste sottolineano il ruolo influente del museo come luogo di incontro e di confronto delle diverse civiltà del mondo, nella funzione di faro della classicità europea che Carlo III di Borbone gli aveva assegnato sin dal diciottesimo secolo. Aprendosi alla comunità cittadina e avviando collaborazioni sul territorio, in breve tempo, il MANN riesce a recuperare e a rafforzare l'identità e l'appartenenza a un luogo fisico e culturale di ampio respiro.

⁴⁵ Mascolo F. (2021) #woMANN: l'8 marzo del Museo Archeologico di Napoli: <https://www.tuttanatastoriaa.it/2021/03/07/womann-8-marzo-museo-archeologico-di-napoli/>

⁴⁶ Informazione basata sulle interviste semi-strutturate.

Considerando le ragioni dei partner, le interviste fanno luce sulla varietà degli interessi che inducono ricercatori, artisti, curatori, imprenditori e diversi rappresentanti delle istituzioni locali e nazionali a proporre iniziative culturali da realizzare in collaborazione con il MANN. Le motivazioni più ricorrenti annoverano:

- la ricerca scientifica e il desiderio di approfondire una o più tematiche di interesse — come per esempio il restauro o la cura dei pannelli e delle didascalie di una mostra;
- la diffusione della conoscenza, attraverso i prestiti in Italia e all'estero e l'ampliamento della platea dei fruitori e dei pubblici;
- il ritorno economico — in termini di sviluppo di attività produttive, e commercializzazione del merchandising;
- l'attesa per una maggiore visibilità — soprattutto per i siti e i musei di minore importanza interessati a trarre beneficio dalla notorietà del MANN;
- la ricerca del prestigio legato all'autorevolezza culturale e alla rilevanza politica dell'istituzione museale.

La garanzia di un ritorno economico acquista importanza in seguito alla chiusura imposta dalla crisi pandemica; a essa si associa, secondo gli intervistati, la ricerca di visibilità e la diffusione della conoscenza. L'iniziativa di artisti e attori esterni prende piede in ragione della disponibilità dimostrata dalla direzione all'ascolto delle esigenze del territorio, alla sperimentazione di progetti espositivi o alla promozione di iniziative e imprese culturali e creative. Per esempio, la *nursery* finalizzata alla creazione d'impresa e allo sviluppo delle capacità imprenditoriali, in collaborazione con l'Università di Napoli "Federico II" e Invitalia, risponde all'esigenza emersa durante le fasi più critiche della pandemia di coinvolgere i piccoli imprenditori culturali (o aspiranti tali) all'interno di reti per l'innovazione, al fine di promuovere opportunità di integrazione e networking.

Nell'organizzazione delle mostre, il (potenziale) partner sottopone una proposta alla direzione che dà inizio alla progettazione se ne ravvisa

l'opportunità, la rilevanza, l'innovatività dei contenuti e la qualità del progetto⁴⁷. Come già accennato precedentemente, i partner che propongono iniziative culturali includono altri musei — come i Musei Civici di Pavia e l'Ermitage di San Pietroburgo —, enti pubblici territoriali, anche internazionali — come l'Ufficio provinciale della cultura del Sichuan in Cina (per la mostra "Mortali immortali") —, società private di servizi per i beni culturali — come nel caso di Teichos, per la mostra "Thalassa", o anche singoli artisti e curatori indipendenti. Nelle fasi di disegno e ideazione, il MANN svolge una funzione di critica costruttiva e di supervisione scientifica, propedeutica all'organizzazione e alla gestione dell'iniziativa⁴⁸.

2.3 Innovazione culturale

Secondo gli studi di governance museale, l'agire cooperativo è foriero di innovazione culturale e le interviste condotte con il personale e i partner del MANN confermano e circostanziano la proposizione appena richiamata. Le interviste sostengono che nella progettazione dell'iniziativa congiunta e nel confronto con i partner si scorge la fase più creativa dell'agire museale: l'ascolto e il dialogo con i partner segnano un cambiamento paradigmatico nelle modalità di produzione culturale attraverso lo scambio di idee e suggestioni in maniera interattiva e iterativa. La collaborazione con il Festival internazionale della cultura pop COMICON è l'epitome di "come una cosa conduce ad un'altra" — vale a dire, una sequenza di ideazione, sviluppo, attuazione, consolidamento e crescita dell'offerta culturale del Museo, in Italia e all'estero. Nel 2018 il MANN realizza insieme a COMICON il progetto di un fumetto ambientato a Pompei cui fa seguito, nel 2019, la mostra "Corto Maltese", ambientata nei sotterranei dell'edificio insieme ai resti archeologici del porto di Napoli. Nel 2022, la collaborazione si rinnova con "Manga Heroes. Gli eroi e i miti alle pendici del vulcano", una mostra che

il MANN allestisce nella Sala del Plastico di Pompei impiegando una ricca varietà di materiali (tavole a fumetti, schizzi preparatori, manifesti, dischi, giocattoli d'epoca ecc.) intorno al tema dei vulcani e dei manga. E non è un caso che nel gennaio 2022, presso il Tokyo National Museum, si apre la mostra itinerante "Pompei"⁴⁹, con 160 reperti archeologici del MANN, sulla base di una convenzione quadro che dal 2019 aveva avviato le relazioni di collaborazione tra i due musei con l'obiettivo di diffondere e valorizzare la cultura delle antiche città vesuviane⁵⁰. Come emerge dalle interviste, attraverso l'apertura agli attori esterni, il MANN include all'interno della propria sfera decisionale i partner in grado di fornire un sistematico contributo di idee e di organizzazione. Il Museo promuove e alimenta, in tal modo, processi di innovazione culturale, con ricadute sul piano tecnologico e organizzativo. È una strategia evolutiva e adattiva rispetto al contesto e agli attori, capace di favorire diversi tipi di innovazione a seconda dei riferimenti cognitivi e delle competenze che i partner condividono nelle interazioni cooperative. Asheim e Hansen (2009) — noti studiosi di innovazione e sviluppo — sostengono che se l'innovazione tecnologica si fonda principalmente sulla conoscenza analitica e sintetica con la creazione di nuove conoscenze scientifiche e l'applicazione o la combinazione di conoscenze già esistenti in modi nuovi, l'innovazione culturale attinge prevalentemente alla conoscenza simbolica. L'innovazione culturale scaturisce dalla creazione di significato, dall'estetica, dalla qualità, dall'affettività, dalla motivazione e dal desiderio — fattori intangibili e simbolici che gli attori condividono nei processi di collaborazione. Nel contesto delle istituzioni culturali, Bakhshi e Throsby (2009, 2010) intercettano processi di innovazione (i) nelle relazioni con gli utenti, allorché si creano nuovi pubblici attraverso l'uso di nuove tecnologie

dell'informazione (per esempio, collezioni online, piattaforme di social networking); (ii) nelle espressioni artistiche con lavori inediti o sperimentali e nelle modalità educative e informative; (iii) nella creazione di valore per i visitatori e altri tipi di pubblico; e, in ultimo, ma non per importanza, (iv) nell'organizzazione dell'offerta attraverso nuovi metodi di gestione. Nelle collaborazioni che il MANN sviluppa con i propri partner possiamo scorgere le diverse tipologie di innovazione appena menzionate. Nelle relazioni con i fruitori, la cooperazione con gli attori del territorio contribuisce a rendere il Museo uno spazio più accessibile, intervenendo sulla semplificazione dell'esperienza di visita e sul messaggio culturale veicolato attraverso le mostre e le collezioni permanenti. Un esempio di semplificazione è il ri-allestimento della sezione Preistoria e Protostoria con l'obiettivo di ristrutturare lo spazio didattico in collaborazione con le scuole. Come sottolineato dalla responsabile per la formazione, sin dal 1995 la sezione era stata concepita con due modalità espositive: una ascendente in senso cronologico, l'altra centrata sulla descrizione del periodo preistorico del golfo di Napoli. Poiché la doppia lettura risultava poco fruibile per gli studenti di scuola secondaria, i servizi educativi del Museo formularono una sola dimensione temporale accogliendo le suggestioni condivise dai responsabili scolastici. Oltre a rendere più accessibile lo spazio espositivo, le collaborazioni generano innovazione nel linguaggio e nella narrazione. È uno sforzo che conduce, a partire dal 2017, allo sviluppo del videogioco *Father and Son* in collaborazione con l'associazione TuoMuseo, pensato come una nuova forma di racconto del Museo, della sua storia e delle sue collezioni. Anche il progetto *Slidedoor* — come già accennato nel precedente capitolo — sviluppa un intra-luogo che collega il MANN e il Palazzo Merulana di Roma, permettendo ai visitatori di interagire a distanza grazie alla tecnologia del

⁴⁷ Informazione basata sulle interviste semi-strutturate.

⁴⁸ Informazione basata sulle interviste semi-strutturate.

⁴⁹ Per maggiori informazioni, v. il sito <https://artemagazine.it/2022/01/13/anticipazioni-a-gennaio-2022-il-mann-arriva-in-giappone-con-una-grande-mostra-su-pompei/>

⁵⁰ In un'intervista concessa a La Repubblica nel luglio 2022 il direttore del MANN afferma: Tante civiltà del Giappone che si sono succedute hanno mostrato, nei confronti dei vulcani, queste montagne di fuoco, la stessa ammirazione e paura del mondo occidentale [...] Attorno al monte Fuji e alla baia di Suruga si svolgono le vicende di Mazinga Z e del Grande Mazinga. In Jeeg, Robot d'Acciaio, la perfida regina Himika col

popolo Yamatai si nasconde nelle viscere della terra, così come il Generale Nero. Per me e per i ragazzi degli anni Settanta fa strano che quel paesaggio e quegli eroi, sebbene vengano da un mondo così distante, siano come di casa. Se affrontiamo il pericolo che si annida dentro la grande montagna, il monte Fuji così come il Vesuvio, a prescindere dalla lingua che parliamo e portandoci dietro i protettori da ogni latitudine, saremo più forti e addirittura più umani. Mai come ora dobbiamo esserlo". V. Di Nocera, A. Manga Heroes, gli eroi e i miti alle pendici del Vulcano, La Repubblica 26/07/2022.

4k live cam-streaming — un'inedita forma di comunicazione meta-museale utile ad aprire collegamenti virtuali e annullare le distanze fisiche⁵¹. Inoltre, nel corso del 2019, il MANN aderisce alla piattaforma sviluppata dal Google Cultural Institute, rendendo disponibili oltre 700 immagini ad alta risoluzione, 10 “storie” — vale a dire, percorsi tematici che presentano le narrazioni parziali delle collezioni permanenti del Museo — nonché 7 percorsi di visita che consentono l'esplorazione virtuale di altrettanti ambienti del Museo, utilizzando la stessa tecnologia del progetto Street View⁵². Nel caso del videogioco *Father and Son* i giudizi raccolti tra i testimoni privilegiati consultati evidenziano la natura interattiva e cooperativa del prodotto digitale non solo per come è stato concepito ma soprattutto per come viene fruito⁵³. L'esperienza interattiva del videogioco intercetta l'interesse dei giovani facendo leva sulle emozioni che il giocatore prova quando è immerso nelle collezioni del Museo e si relaziona con gli altri giocatori nello spazio digitale. Nel gioco, l'utente attraverso diverse epoche storiche — dall'antica Roma, all'antico Egitto, passando per l'età borbonica fino a giungere alla Napoli odierna. Parallelamente alle diverse epoche, si susseguono le immagini delle strade di una città popolata da molteplici personaggi con cui il giocatore può interagire, assumendo ruoli drammatici a prescindere dalla propria estrazione sociale ed età anagrafica. Nel viaggio di un figlio alla scoperta di un padre archeologo che non ha mai conosciuto, il giocatore esplora le emozioni legate all'amore, ai sogni, all'incertezza e al timore dell'ignoto. Il gioco incuriosisce i giovani attraverso la comunicazione in lingua napoletana⁵⁴, e incorpora un valore culturale trasversale

e inclusivo rispetto ai tradizionali canali di espressione e comunicazione museale. *Father and Son* è un'innovazione culturale e tecnologica insieme: il giocatore è in grado di alterare la trama sviluppando una 'titolarità performativa' — direbbe Laurel (1999) — vale a dire, la capacità di modellare il comportamento dei personaggi del gioco e di influenzare gli eventi che si svolgono nella storia. Quella che inizia come un'esperienza personale diviene una storia universale senza tempo, dove il presente e il passato si alternano in una serie di scelte significative per ciascun giocatore che interagisce con i personaggi ma anche con le persone reali al di fuori dello spazio virtuale. Il prodotto digitale combina dimensioni estetiche e sociali che permettono una comunicazione diretta e un'interazione continua nell'esperienza fisica e virtuale. Gli aspetti artistici delle collezioni archeologiche delineano, nella grafica del videogioco, paesaggi iconografici ed effetti visivi di impatto, mentre alcune tra le principali opere del MANN diventano il punto di accesso per vivere una storia parallela che permette di stabilire una relazione profonda tra l'utente e il Museo⁵⁵. Anche le mostre digitali dedicate ai capolavori del MANN o gli eventi che valorizzano le collezioni permanenti sfruttano nuovi linguaggi. Per esempio, “Lucy il primo australopiteco”, “Moebius e l'archeologia fantastica” (per la Preistoria); “Thalassa” (per la sezione Mediterraneo), “Napoli Bizantina e l'impero di Bisanzio” (per la sezione di Neapolis), o ancora le collezioni temporanee online che mettono a confronto culture esotiche antiche su temi del vulcano nella cultura giapponese antica e in quella delle civiltà pompeiane, “Mortali-Immortali: i tesori dello Sichuan”

ovvero il tema della maschera rituale nella cultura cinese dell'area di Chengdu nell'età del Bronzo e in quella del mondo egizio, miceneo greco e romano innovano i contenuti offerti a un pubblico sempre più giovane e istruito. Rendendo visibile l'invisibile, vale a dire, il non esposto o ciò che non può essere movimentato per impedimenti connessi alla sicurezza dell'opera, le mostre digitali sviluppano una logica di esperienza immersiva che investe le emozioni, il senso di soddisfazione e di accrescimento culturale, favorendo la fruizione ulteriore di contenuti virtuali, con un effetto di intensificazione delle occasioni di esposizione e consumo di prodotti culturali digitali⁵⁶. Contrariamente all'idea secondo cui l'innovazione tecnologica trasforma le modalità di fruizione culturale e l'organizzazione museale, le interviste sostengono, piuttosto, che è la collaborazione con i partner a influenzare i processi di digitalizzazione⁵⁷, con conseguenze significative sulle presenze fisiche e sulla visibilità del marchio MANN — un'ipotesi esplorata anche attraverso l'analisi statistica e qualitativa comparata (v. capitoli che seguono). È con gli Amici del MANN che il Museo sviluppa prodotti da commercializzare in punti vendita reali e virtuali — come le cravatte di alta sartoria napoletana. È attraverso il crescente coinvolgimento di potenziali donatori che l'organizzazione museale punta a incrementare gli introiti degli abbonamenti e delle sponsorizzazioni (incluso l'Art Bonus) attraverso il sito web. Ed è in collaborazione con la Luddy School of Informatics dell'Università dell'Indiana che il MANN dà vita al meta-museo per conservare il patrimonio sommerso in un ambiente smart e 3D al fine di promuovere studio e ricerca archeologica⁵⁸. Le informazioni desunte dalle interviste suggeriscono che l'innovazione tecnologica non segue la tipica catena del valore digitale, secondo cui i contenuti del patrimonio digitale sono finalizzati alla diffusione delle collezioni sul web. Il processo di digitalizzazione si dispiega, invece, secondo un approccio di

co-costruzione delle applicazioni digitali in cui i responsabili del Museo sono coinvolti nell'erogazione di contenuti, ma anche nella concezione del prodotto digitale, mentre gli sviluppatori esercitano una forte influenza sulle scelte curatoriali di esposizione e di comunicazione — come per la mostra “Gladiatori”⁵⁹. La digitalizzazione delle attività del MANN prende forma anche nelle iniziative di collaborazione con le università con cui si sperimentano soluzioni innovative dal punto di vista organizzativo, culturale e tecnologico. Dalla sinergia tra il MANN e l'Università degli Studi di Napoli “Federico II” nasce, per esempio, quartiereculturamann.unina.it, la piattaforma digitale per viaggiare tra tesori, conoscere progetti, condividere obiettivi per la rigenerazione urbana; il supporto alle realtà produttive e artistiche emergenti nel centro storico partenopeo e la cura delle comunità. Vale la pena sottolineare che le sperimentazioni culturali e tecnologiche avviate testimoniano anche e soprattutto la capacità di diversificare e trasformare l'offerta museale attraverso il digitale senza sviluppare un'esclusiva dipendenza dal finanziamento pubblico che, come già precedentemente sottolineato, pone sfide di sostenibilità nel lungo periodo⁶⁰.

2.4 Costruzione di capacità nel settore culturale e per il territorio

Le informazioni desunte dalle interviste convergono sulla orizzontalità delle relazioni di collaborazione secondo uno stile di gestione che premia l'iniziativa e la condivisione delle decisioni. Il caso poc'anzi menzionato della *nursery* suggerisce che il Museo entra in contatto con le realtà imprenditoriali del territorio, perseguendo politiche di sviluppo locale. È un tratto che differenzia il MANN da altre realtà museali e che rivela la cura del sistema produttivo che il Museo profonde nelle attività a beneficio del contesto locale.

⁵¹ Si tratta di una nuova installazione interattiva, un portale che collega le due sedi museali e permette ai visitatori di comunicare a distanza grazie ad un'inedita tecnologia, il 4k live cam-streaming: una nuova forma di comunicazione meta-museale utile ad aprire collegamenti e ad annullare le distanze fisiche.

⁵² Rapporti MANN, vari anni.

⁵³ Il videogioco segna un inatteso ritorno di immagine per il MANN durante il periodo della pandemia, proiettando il museo a pieno titolo nel mondo virtuale. Nel 2021, con il successo della prima edizione (5 milioni di downloads in tutto il mondo), si realizza il secondo episodio come guida virtuale e interattiva delle mostre egizie del museo.

⁵⁴ “Ma tu ca si n'artista si libero 'e penzà, libbero 'e vulà c'ò penziero [...] e 'o munno sta aspettando sulamente d'è vedè.” Si tratta di uno stralcio della lettera lasciata a Michael, il giovane “esploratore” che, su suggerimento del padre, si reca al MANN

per conoscere di più della vita del proprio genitore e degli insegnamenti che gli ha lasciato.

⁵⁵ Informazione basata sulle interviste semi-strutturate. È il secondo episodio di *Father and Son* apre ulteriori inediti scenari che vengono esplorati nei panni di Charles Dickens nel viaggio che lo scrittore compì a Napoli nel 1844. Cento anni dopo, l'utente può giungere alle drammatiche e vittoriose Quattro Giornate di Napoli durante le quali, dal 27 al 30 settembre 1943, la popolazione partenopea liberò la città dall'occupazione nazista, ancora prima dell'arrivo degli Alleati, fino a rasentare i giorni nostri. Il giocatore può imbattersi in un etrusco a Capua nel 475 a.C. (omaggio alla “Campania etrusca” protagonista della grande mostra Gli Etruschi e il MANN del 2020) e nello stesso tempo seguire le vicende di Cleopatra e Marcantonio, in navigazione attraverso il Mediterraneo nel primo secolo a.C.

⁵⁶ A tal proposito, Antòn et al. (2019) dimostrano che le esperienze più soddisfacenti motivano gli utenti a recensire le visite online, promuovendo l'interazione con altri utenti e la partecipazione all'elaborazione di nuovi contenuti.

⁵⁷ Sul punto si vedano anche Bakhshi e Throsby (2010)

⁵⁸ Exibart (2022) Digitalizzare il patrimonio: il nuovo progetto del Museo Archeologico di Napoli, <https://www.exibart.com/>

archeologia/metamuseo-nuovo-progetto-del-mann-museo-archeologico-di-napoli/

⁵⁹ Informazione basata sulle interviste semi-strutturate.

⁶⁰ Informazione basata sulle interviste semi-strutturate. Sul punto v. anche il caso della digitalizzazione degli Uffici di Lazzeretti e Sartori (2016).

Particolarmente efficace è, a tal proposito, la metafora utilizzata da un'intervistata nello stralcio che segue:

“[...] se il museo fosse una donna sarebbe allo stesso tempo una madre ed un'impresaria”

L'intervistata allude alla disposizione non paternalistica che il MANN manifesta nel rapportarsi agli attori del territorio; un atteggiamento capace di accogliere organizzazioni associative e imprenditoriali, anche embrionali o marginali, per aiutarle a crescere. Come già accennato, si tratta di un'attenzione alla cura delle relazioni e dei processi di riproduzione sociale — si direbbe con una terminologia mutuata dagli studi di genere — che va di pari passo con l'interesse per le esigenze della produzione. Il dialogo con i piccoli pellettieri del quartiere — nei workshop di orientamento realizzati in collaborazione con Invitalia e l'Università di Napoli, per esempio — indirizza le scelte di produzione degli artigiani locali per l'allestimento della mostra “Gladiatori”, promuovendo forme consortili e di coordinamento dal basso. È uno stile di direzione democratico in cui le relazioni non sono improntate a un rapporto gerarchico ma a un allineamento volontario degli attori, frutto del consenso che matura nell'operare quotidiano e nell'adesione a valori condivisi — di avanzamento culturale, inclusione sociale e sviluppo economico del territorio. Nelle esperienze di collaborazione considerate nel nostro studio, le interviste suggeriscono che i partner condividono una comune missione culturale, ma, sul piano del finanziamento e dell'attuazione dei progetti congiunti, il Museo è, sovente, in una posizione dominante dal punto di vista politico-economico e organizzativo, come emerge nelle relazioni di rete precedentemente rappresentate, ove la centralità del nodo MANN denota la sua importanza e capacità di attrazione rispetto agli

altri attori coinvolti. La posizione dominante è indice dell'impegno di costruzione di capacità organizzativa che il Museo svolge a vantaggio dei partner sia pubblici sia privati, nelle circostanze in cui il MANN assume l'onere più consistente del co-finanziamento e mette a disposizione del territorio una expertise culturale riconosciuta a livello internazionale. La capacità di sostenere i propri partner riflette l'autonomia amministrativa di cui gode il Museo e che si sostanzia nelle dotazioni finanziarie cui ha accesso il Museo e nella diversificazione dell'offerta culturale, nell'organizzazione e gestione del personale interno e nella capacità di autofinanziamento nonché nella titolarità delle scelte di investimento — già esaminate precedentemente. Ciononostante, si tratta di un'autonomia che ancora non si dispiega nella sua piena potenzialità a causa del centralismo politico-amministrativo che caratterizza il settore culturale pubblico italiano e dei vincoli procedurali — che investono, per esempio, il reclutamento del personale⁶¹.

2.5 Gli intangibili della cooperazione: problemi e rischi di gestione

La soddisfazione per l'esperienza di collaborazione è un tema ricorrente che emerge dalle interviste con i partner. Il riscontro favorevole rispetto alle aspettative iniziali viene confermato nella valutazione che gli intervistati esprimono circa gli esiti delle collaborazioni. Un clima di lavoro costruttivo, la ricerca della flessibilità organizzativa, la condivisione delle conoscenze e l'apprendimento dall'esperienza di cooperazione sono solo alcuni degli effetti positivi che le interviste portano a galla quali processi virtuosi emergenti nell'operare cooperativo. Le difficoltà incontrate nelle collaborazioni sono di carattere economico-gestionale e politico-amministrativo e investono le convenzioni per i servizi di

editoria, i servizi integrativi di merchandising, biglietteria, caffetteria e ristorazione, come anche l'organizzazione delle mostre. Per quanto concerne i servizi di editoria, il Museo subisce le condizioni poco competitive imposte dalla posizione dominante del fornitore aggiudicatario delle commesse di scala nazionale. Nei servizi integrativi, invece, le aspettative sono andate deluse a causa della discrepanza tra gli standard contrattuali concordati e l'inadeguata qualità e organizzazione del servizio di ristorazione. Per il servizio di vendita dei biglietti, le rendite di posizione dei fornitori locali erodono le risorse interne del Museo, che di fatto ha un limitato margine di scelta e strumenti inadeguati a sanzionare l'opportunismo delle controparti⁶². In tali circostanze, si ravvisa solo limitatamente una forma di mutua partecipazione alla gestione.

Nell'organizzazione delle mostre, la relazione tra i partner si dipana su due livelli, decisionale e organizzativo, talora, disfunzionali. Le tensioni investono l'interazione tra i due piani che operano secondo culture e procedure ancora non adeguatamente integrate. La gestione della mostra “Corto Maltese” rivela le ambiguità del doppio binario relazionale per cui se la collaborazione con lo staff di direzione è improntata all'inclusività e al dialogo nella fase di ideazione, il formalismo degli uffici tecnici del Museo ingenera la percezione da parte del partner di una chiusura e di un atteggiamento di superiorità nei confronti dell'arte del fumetto considerata minore⁶³. Come accaduto nell'allestimento delle mostre “Thalassa” e “Corto Maltese”, i partner lamentano la lentezza e la complessità delle procedure amministrative — un costo non solo monetario che pregiudica la sostenibilità della cooperazione⁶⁴. In altri casi, come per esempio, il progetto del Quartiere della Cultura, le interviste riportano che la mancata assunzione di decisioni e dei relativi rischi o una carente capacità organizzativa da parte dei partner possono dar luogo a conflitti che rischiano di

compromettere sia gli aspetti materiali, vale a dire le entrate attese, sia gli aspetti intangibili delle collaborazioni, legati alla fiducia, alla reciprocità, al prestigio e ai contenuti simbolici associati alla cooperazione. Le interviste suggeriscono che nelle circostanze in cui emergono divergenze e conflitti, ricucire le relazioni interpersonali e organizzative varia a seconda delle situazioni, ma recuperare la perdita intesa può diventare un costo morale e monetario da non sottovalutare. Attraverso il dialogo e la fiducia si superano frizioni interne di scarso rilievo; nei casi in cui le controversie si aggravano si deve ricorrere alla mediazione della direzione o alla formazione per i dipendenti al fine di migliorare le prestazioni⁶⁵. Gli studi sulle partnership pubblico-private sostengono, infatti, che gli aspetti tangibili e intangibili della cooperazione si rinforzano mutuamente. Gli accordi legali e finanziari⁶⁶ sono cruciali a definire i reciproci vantaggi e obblighi, i rischi di fallimento⁶⁷ e le modalità di risoluzione delle controversie. Ma altrettanto cruciali sono le relazioni di fiducia, di lealtà, di impegno e responsabilità a cementare l'intesa tra i partner, al di là dell'interesse economico (Hirschman, 1984). Se le relazioni giuridico-economiche vacillano anche le dimensioni simboliche e immateriali si indeboliscono piuttosto che compensare le perdite materiali. L'effetto cumulativo che si innesca può condurre alla situazione in cui la cooperazione o vigorosamente progredisce o inesorabilmente fallisce (Hirschman, 1984; Granovetter, 1985).

Si impone, quindi, una riflessione sullo sforzo di rigenerazione urbana avviato dal Museo e sull'opportunità di estendere le collaborazioni anche per altre iniziative culturali del Museo: meritano attenzione la scelta dei partner e la gestione delle relazioni in fase di sviluppo progettuale come nelle fasi di implementazione delle attività. La numerosità dei partner può incidere negativamente sulle performance economiche delle mostre, come sarà evidente

⁶¹ Il reclutamento del personale stabile nell'ambito del museo avviene esclusivamente tramite concorsi pubblici nazionali.

⁶² Informazione basata sulle interviste semi-strutturate con testimoni privilegiati.

⁶³ Informazione basata sulle interviste semi-strutturate.

⁶⁴ Informazione basata sulle interviste semi-strutturate. Sul punto v. anche Yarrow et al. (2008).

⁶⁵ Informazione basata sulle interviste semi-strutturate.

⁶⁶ Per un'analisi delle convenzioni da un punto di vista giuridico, v. Savy in questo rapporto.

⁶⁷ Walker e Manjarrez (2004) identificano quattro tipi di rischi coinvolti nelle collaborazioni di natura culturale, vale a dire:

- il rischio di capacità, allorché un partner non è in grado di svolgere un compito predeterminato a causa, per esempio, della carenza di risorse;
- il rischio di strategia che emerge quando il progetto non si attua e non si conclude secondo il piano;
- il rischio di *commitment* allorché i partner non sono adeguatamente impegnati e motivati nell'attuazione del progetto;
- il rischio di compatibilità che emerge nelle circostanze in cui le attività degli attori coinvolti non corrispondono a quanto percepito e atteso da ciascuno dei partner.

nel prossimo capitolo, per cui diventa imprescindibile valutare i rischi che ciascuna intrapresa collaborativa prefigura al fine di prevenire potenziali effetti indesiderati⁶⁸. Valutare i processi di governance partecipativa richiede una lente sensibile alle relazioni con il mondo esterno al museo. L'esperienza del MANN dimostra che nella fase della costruzione dei partenariati prevale un approccio di apertura poco selettivo che si dimostra efficace a risolvere problemi e difficoltà risolvibili. L'assunzione di rischi e una generosa azione di *capacity building* contraddistinguono questa fase sperimentale che con le parole di Semel — manager e studiosa di importanti musei statunitensi⁶⁹ — è “eccitante, ambiziosa e occasionalmente stressante in quanto si costruisce l'aereo mentre si vola” (Semel, 2019). Una predisposizione aperta agli stimoli esterni sortisce risultati incoraggianti per l'istituzione museale che, in tal modo, crea fiducia e relazioni utili a definire e adempiere alla sua missione di “catalizzatore”. In seguito, occorre, tuttavia, verificare puntualmente quali processi cooperativi generano valore a beneficio del Museo e del territorio.

⁶⁸ A tal proposito, Yarrow, Clubb e Draper (2008) delineano cinque fasi utili a dar vita a partenariati di successo tra e con le istituzioni culturali, vale a dire:

- pre-progettazione: stabilire gli obiettivi della collaborazione e redigere le linee guida degli impegni per ciascun partner coinvolto;
- pianificazione: divisione dei compiti tra i partner e definizione di una tempistica;
- attuazione: garanzia di un'adeguata promozione e comunicazione tra i partner coinvolti, insieme al monitoraggio

teso a condividere gli aggiornamenti rilevanti sull'andamento e sulle problematiche della gestione;

- valutazione: verificare il successo della partnership una volta completata l'attività congiunta;
- condivisione dell'esperienza: diffondere i risultati in riviste professionali o newsletter di comunità.

Il decalogo suesposto può essere una guida per predisporre iniziative congiunte in una fase ex ante e per verificare le collaborazioni avviate in itinere ed ex post.

⁶⁹ Come, tra gli altri, l'African American Museum di Washington DC.

3. Inclusività e autonomia finanziaria nella performance delle mostre

Il presente capitolo si focalizza sulle mostre come unità di analisi della produzione culturale del MANN in collaborazione con gli attori del territorio (v. paragrafo 3.1). I prossimi paragrafi si snodano intorno all'analisi della durata e dei costi delle mostre (v. paragrafo 3.2), dell'attrattività e della capacità di generare ricavi (v. paragrafo 3.3), dell'innovatività dei contenuti e della numerosità delle collaborazioni (v. paragrafo 3.4), al fine di valutare insieme di mostre con performance simili (v. paragrafo 3.5) e i fattori che spiegano le performance osservate (v. paragrafo 3.6).

3.1 Le mostre come unità di analisi: le variabili rilevanti

Al fine di approfondire come il Museo progetta e organizza l'azione culturale e quali effetti genera sul territorio in collaborazione con i propri partner, abbiamo focalizzato l'analisi su tutte le 129 mostre realizzate tra il 2016 e il 2022. Si tratta dell'universo delle collezioni temporanee, analizzato a partire dai dati amministrativi disponibili e dalle informazioni generate nella ricerca sul campo. Poiché non sono disponibili dati disaggregati per mostra, abbiamo elaborato, a partire dalle informazioni della contabilità generale e della bigliettazione, le stime dei visitatori, dei costi e dei ricavi per mostra al fine di ottenere un valore orientativo dell'attrattività e della performance economica delle mostre esaminate. Come illustrato nella tabella 3.1, oltre agli indicatori sui visitatori, sui ricavi e sulla durata giornaliera delle mostre, abbiamo classificato le mostre in base al numero di partner e all'innovatività dei contenuti trattati.

Tab. 3.1 Variabili rilevanti e relative statistiche descrittive

Variabili	Misura	Fonte	Minimo	Massimo	Media	Deviazione standard
Durata	Durata giornaliera	Dati amministrativi	2	383	91,00	79,60
Visitatori	Stima nel periodo di riferimento	Bigliettazione	1.360	323.951	93.272,24	68.386,02
Ricavi	Stima nel periodo di riferimento	Bigliettazione	7.545,28	1.546.280,00	422.443,51	335.543,91
Costi	Stima nel periodo di riferimento	Dati contabili	8.339,66	90.000,00	42.560,11	25.537,86
Collaborazioni	Numero di partner coinvolti	Report MANN	0	75	6,84	12,59
Innovatività	Contenuti delle mostre	Giudizi degli esperti	0	1	0,58	0,21

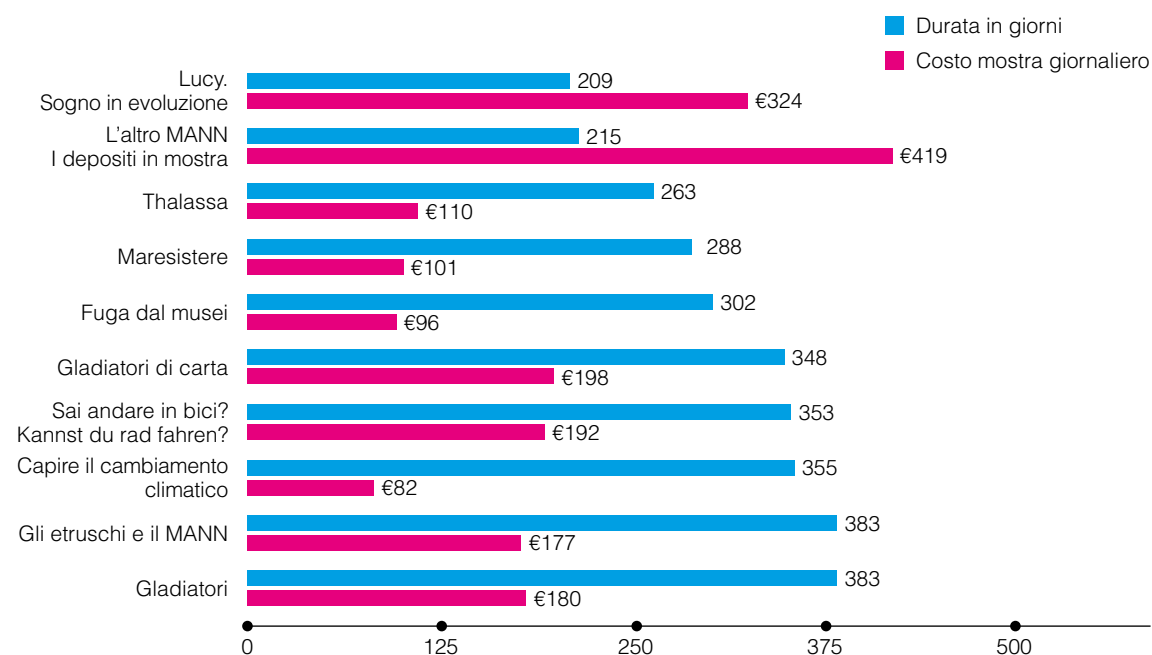
Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

In particolare, abbiamo caratterizzato l'innovatività delle mostre, approfondendo i significati socio-culturali co-creati dal Museo con i propri partner circa l'identità e il valore simbolico non unicamente associato a caratteristiche specifiche dal punto di vista curatoriale (v. più oltre). Abbiamo, inoltre, considerato la numerosità dei partner esterni che hanno collaborato all'allestimento delle mostre al fine di delineare in maniera più sfaccettata le performance della co-produzione del Museo. La tabella 1a in appendice riepiloga i dati su cui si basa l'analisi quantitativa per l'universo delle collezioni temporanee.

3.2 Durata e costi delle mostre

La durata media delle mostre è di 75 giorni all'anno con una significativa variabilità temporale che oscilla tra un minimo di 2 giorni — per le mostre “Paratissima” e “Revolushow” del 2018 — e un massimo di 383 giorni — come nel caso della mostra “Gladiatori” nel 2021. La figura 3.1 rappresenta le prime dieci mostre per durata giornaliera tra le quali si annoverano eventi più recenti con l'unica eccezione della mostra “Mito e natura,” allestita nel 2016 con una durata di 199 giorni. A partire dal 2019 la durata media delle mostre si allunga: nel 2016 la durata media è di 53 giorni, nel 2017 di 67, nel 2018 di 63 e nel 2019 di 100. Una durata maggiore è indice di uno sforzo organizzativo che cresce con l'allestimento di mostre di elevato rilievo culturale. È anche, però, una scelta che permette di distribuire i costi fissi di produzione su un arco temporale più ampio al fine di sfruttare economie di scala.

Fig. 3.1 Le prime dieci mostre per durata e il relativo costo medio giornaliero in euro (2016-2022)



Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

Secondo le interviste condotte, il costo di ciascuna mostra varia in maniera significativa. Come già anticipato precedentemente, i costi relativi alle grandi mostre come “Gladiatori” e “Nuragica,” “I Bizantini” e “Picasso e l'antico” del 2023 ammontano a circa 500mila euro per evento. Pertanto, un'indicazione semplicemente di media stima in 700 euro il costo giornaliero di una mostra tipo. Con durate maggiori, il costo giornaliero diminuisce: la mostra con il costo giornaliero più elevato (14.678 euro)

presenta la durata più ridotta (2 giorni) — come evidenziato nel caso della mostra “Paratissima 2018”. Come emerge dalla tabella 3.3 il costo complessivo delle mostre stimato per ciascun anno considerato cresce in misura significativa con un numero di eventi che oscilla tra i 19 e i 27 per anno — fatta eccezione per l'anno della pandemia che annovera solo 8 mostre. Anche i costi medi per mostra aumentano segnalando un crescente investimento finanziario a sostegno della produzione culturale del MANN.

Tab. 3.2 Costo totale e costo medio delle mostre (2016-2022)

Anno	Numero di mostre	Costo totale	Costo medio
2016	21	175.132,94 €	4.890,15 €
2017	14	596.914,02 €	10.839,90 €
2018	23	675.187,34 €	31.897,43 €
2019	27	783.458,23 €	15.209,13 €
2020	10	639.380,21 €	10.344,68 €
2021	21	1.450.181,65 €	45.416,18 €
2022	13	1.170.000,00 €	13.609,91 €

Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

3.3 Attrattività e mobilitazione di risorse finanziarie

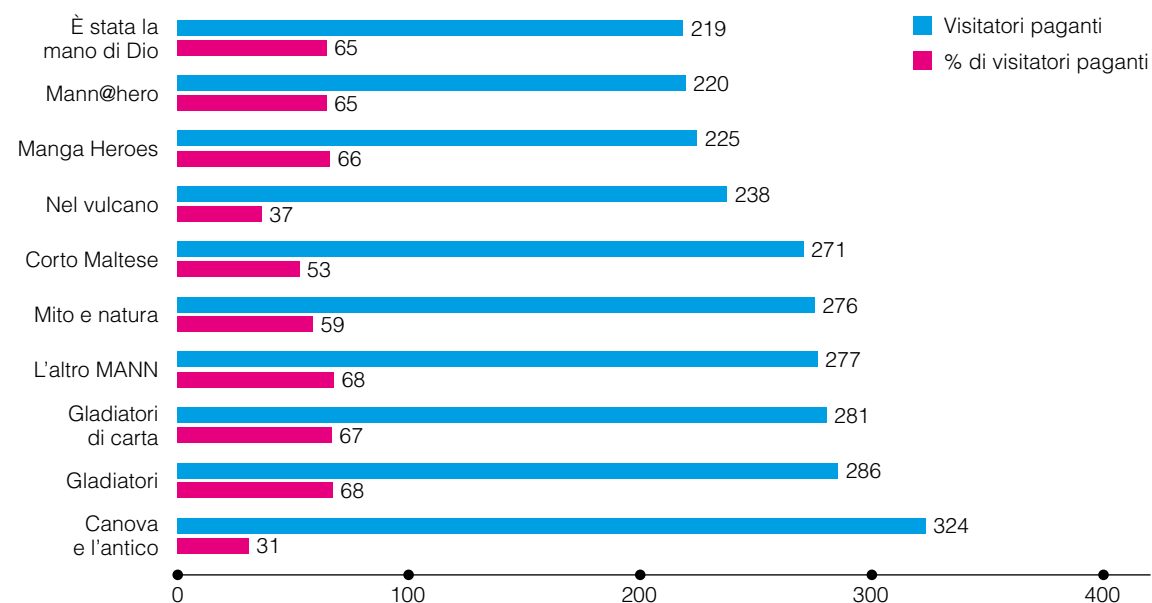
Considerate complessivamente le mostre evidenziano un significativo incremento dell'interesse dei visitatori (paganti e non paganti). Per i 129 eventi, realizzati tra il 2016 e il 2022, la media dei visitatori sfiora le 100mila presenze per mostra e una variazione che oscilla tra un minimo di circa 4mila a un massimo che supera i 320mila visitatori totali. La figura 3.2 riporta le prime dieci mostre per numero di visitatori totali, tra cui svetta “Canova e l'antico” nel 2019 (324mila presenze) seguita da “Gladiatori” nel 2021 (286mila visitatori) e “Mito e natura” nel 2016 (276mila visitatori). La percentuale dei visitatori paganti — come già anticipato nel precedente capitolo — è sempre al di sotto del 70% dei visitatori totali, in media pari alla metà se non addirittura a un terzo dei flussi totali. Il dato conferma la scelta a favore dell'accessibilità attraverso politiche di

inclusione tese ad aumentare la frequentazione del Museo a beneficio delle scolaresche, delle categorie preferenziali e dei residenti in città. Importante è anche il dato sui flussi giornalieri che segnalano la capacità organizzativa della struttura di accogliere e “servire” una media di circa 1400 visitatori al giorno. Come per i visitatori, anche i ricavi totali sono in crescita tra il 2016 e il 2022 con una media di oltre 400mila euro di entrate incamerate per le mostre complessivamente considerate. I ricavi giornalieri derivanti dalla bigliettazione variano da un minimo di 1.100 euro a un massimo di 11.200 euro al giorno con una tariffa d'ingresso di 8 euro. La figura 3.3 riporta le prime dieci mostre che mobilitano entrate finanziarie comprese tra 800mila e un milione e mezzo di euro. Si tratta di esposizioni di reperti e collezioni temporanee di natura archeologica come

“Gladiatori” o “Nuragica” nonché eventi che si iscrivono nel filone della cultura popolare e dell’arte contemporanea, come “Corto Maltese” e “Mann@hero”. Le mostre che

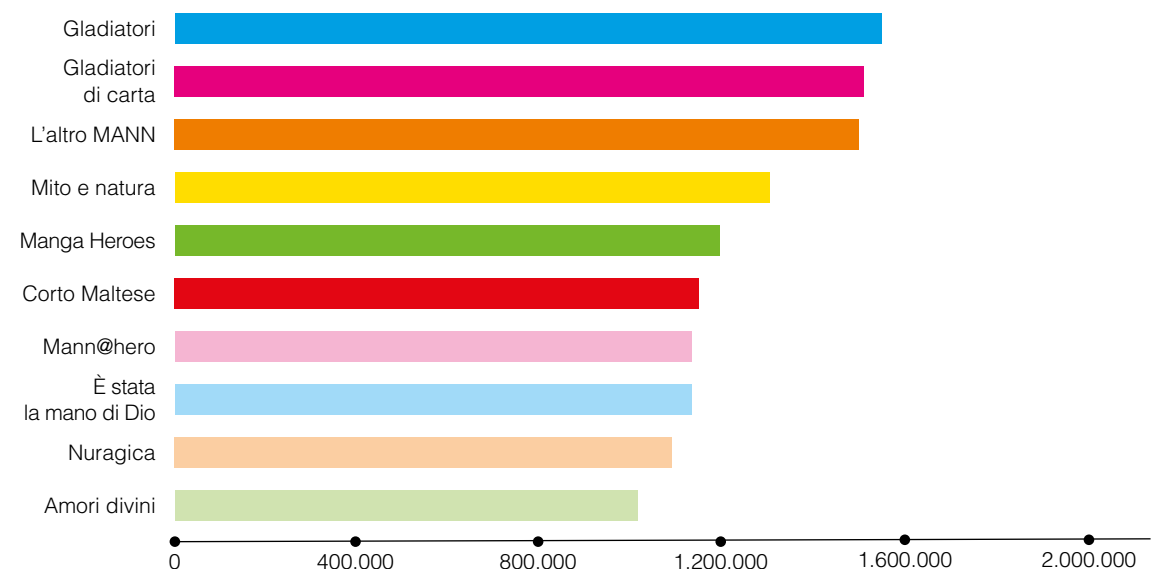
mobilitano oltre il milione di euro presentano un flusso di visitatori compreso tra 180 e 290mila presenze complessive e una durata di circa 100 giorni.

Fig. 3.2 Le prime dieci mostre per visitatori totali (in migliaia) e % di visitatori paganti (2016-2021)



Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

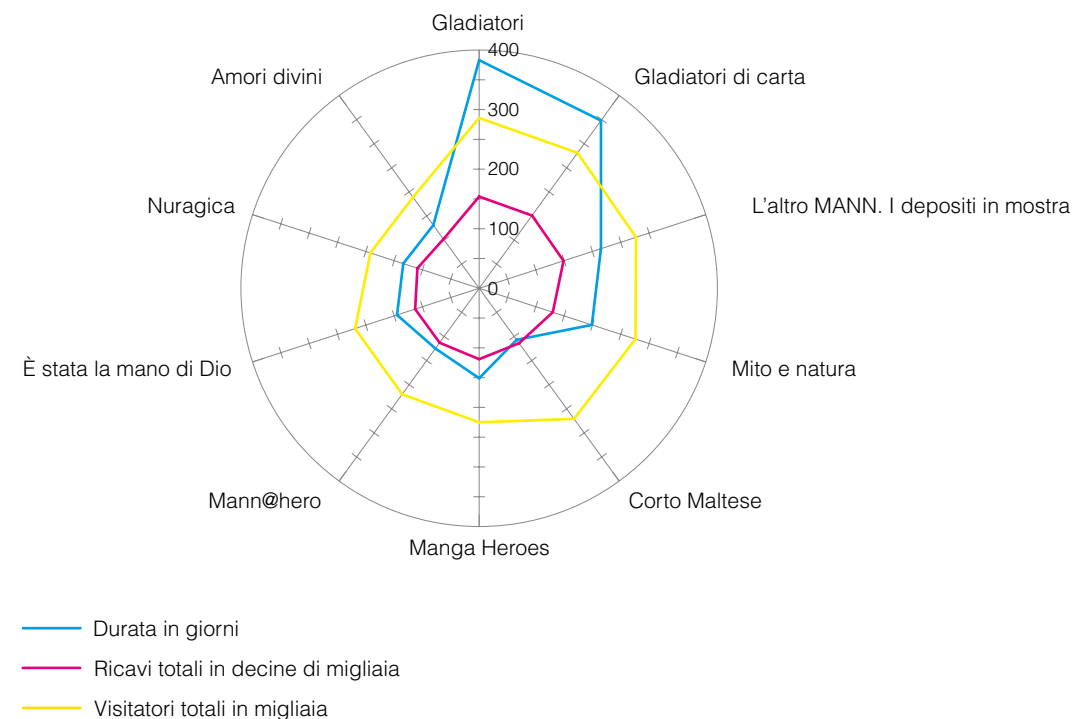
Fig. 3.3 Le prime dieci mostre per incassi derivanti dalla vendita dei biglietti (2016-2022)



Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

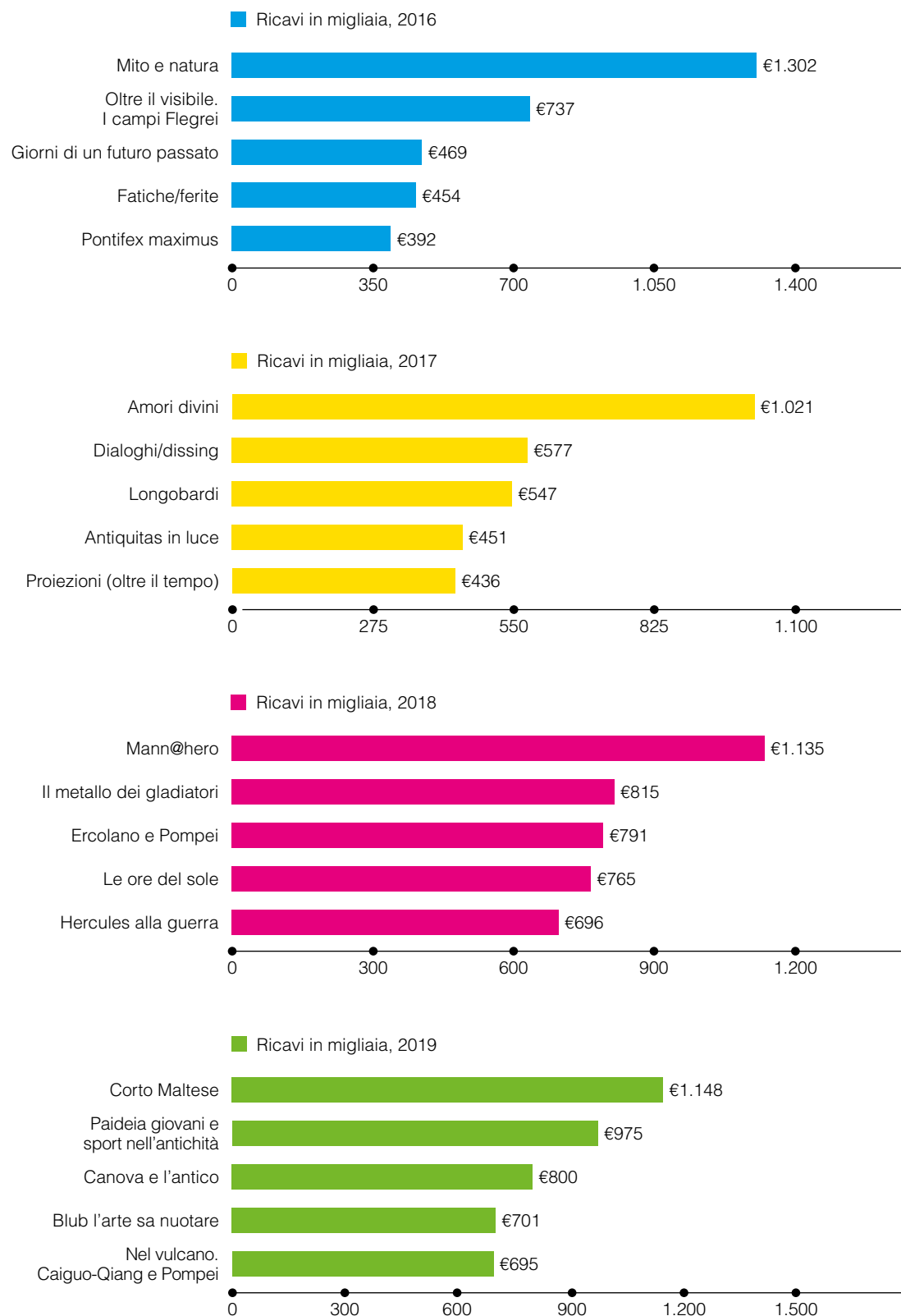
A dimostrazione della forte correlazione tra la durata delle mostre e il flusso di visitatori e ricavi, la figura 3.4 illustra le dieci collezioni temporanee che hanno realizzato entrate superiori al milione di euro con la durata più elevata. Il dato corrobora l’analisi delle performance delle mostre in base agli indicatori tradizionali, ma induce anche a integrare le metriche in uso, esplorando altri aspetti di interesse quali la numerosità dei partner e l’innovatività dei contenuti. Prima di esaminare le dimensioni appena richiamate, le figure 3.6 e 3.7 presentano le mostre traino per flusso di ricavi nel periodo pre e post-Covid.

Fig. 3.4 Le prime dieci mostre per visitatori, ricavi e durata (2016-2022)



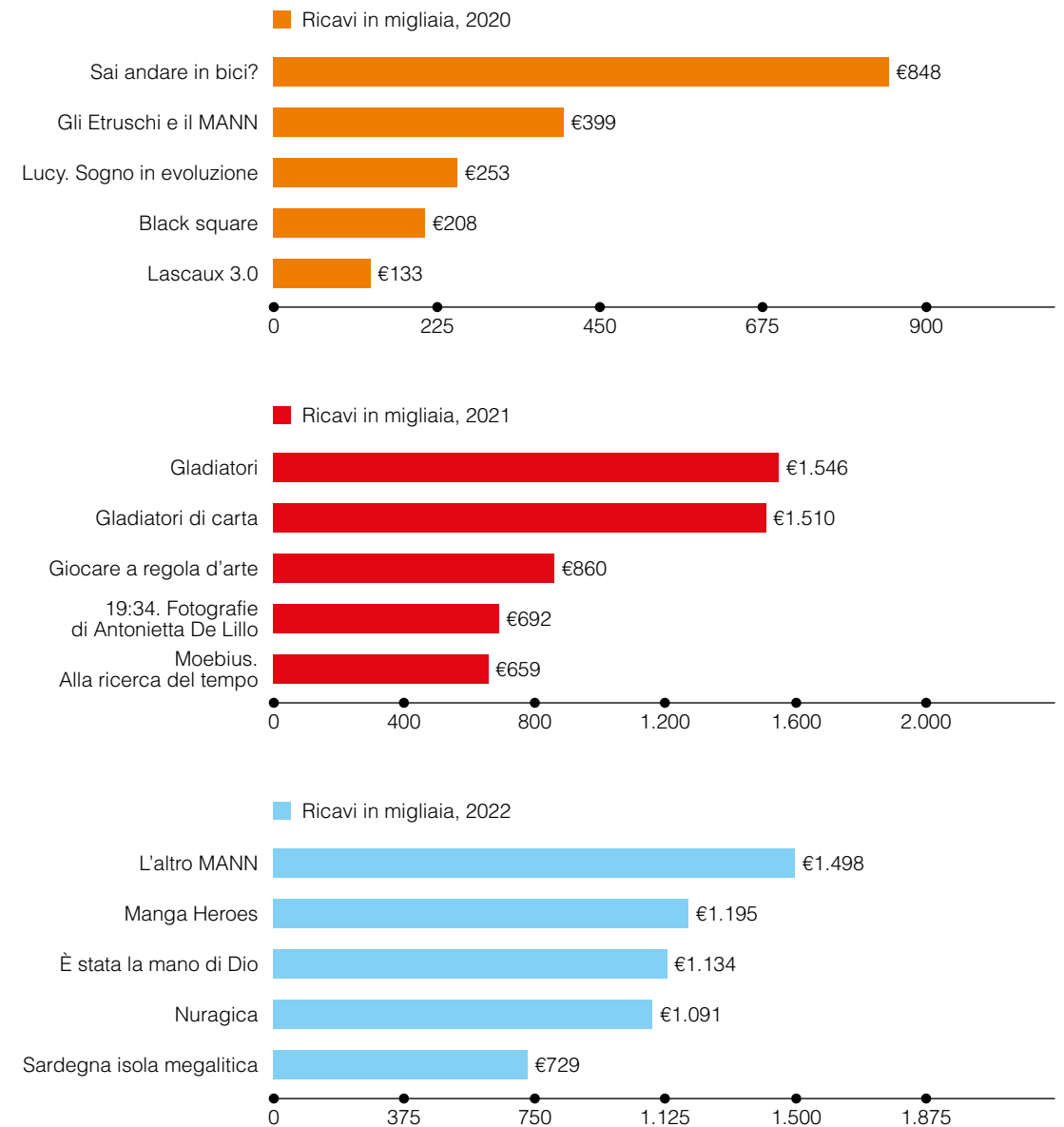
Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

Fig. 3.5 Le mostre "traino" nel periodo pre-Covid (2016-2019)



Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

Fig. 3.6 Le mostre "traino" durante le restrizioni Covid e nel periodo post-Covid, 2020, 2021 e 2022



Fonte: Ns. rielaborazione su dati amministrativi MANN (2023).

La classificazione illustrata nella tabella 3.4 illustra, a titolo esemplificativo e solo per alcuni allestimenti, gli elementi di innovatività che le mostre presentano in relazione alle categorie tematiche di appartenenza. Sulla base delle considerazioni esposte, abbiamo formulato un giudizio complessivo sull'innovatività di

ciascuna mostra che abbiamo tradotto in una variabile quantitativa (compresa tra 0 e 1). Secondo le valutazioni proposte, non sorprende che le prime dieci mostre per innovatività dei contenuti siano gli eventi che più si distanziano dalla tradizione archeologica del museo (v. tabella 3.4).

Tab. 3.4 Le prime dieci mostre per innovatività e numero di partner coinvolti (2016-2022)

Classifica	Mostre	Innovatività	Mostre	Numero di partner
1	Napoli nel mito	1	Le figure dei sogni	20
2	Colori del bosone di Higgs	1	Il contemporaneo per l'archeologia	30
3	Senza tempo	1	Il Napoli nel mito	30
4	Giorni di un futuro passato	0,9	Vincendo il tempo	30
5	Capire il cambiamento climatico	0,9	Mortali immortali	31
6	Nel vulcano	0,85	Concerto per archi e fili d'erba	34
7	Fantasmii a Pompei	0,8	Canova e l'antico	46
8	Carlo di Borbone. Diffusione delle antichità	0,8	Thalassa	56
9	Eco per tutti	0,8	Bizantini	59
10	Arte nel fumetto	0,8	Hercules alla guerra	75

Fonte: Ns. elaborazioni basate su informazioni desunte dai Rapporti MANN (vari anni) e interviste semi-strutturate.

Oltre a valutare l'innovatività delle mostre, abbiamo approfondito le modalità organizzative delle mostre, verificando il numero di partner coinvolti che varia da un minimo di 1 a un massimo di 75 attori esterni, come documentato dalle interviste e dai rapporti annuali del MANN (v. Appendice). Secondo le informazioni desunte dalle interviste, le motivazioni alla base delle collaborazioni convergono sull'opportunità di perseguire un'offerta culturale innovativa sia dal punto di vista dei contenuti sia dal punto di vista tecnologico e organizzativo interno. Le interviste suggeriscono che le motivazioni più ricorrenti per ampliare il numero di partner investono:

- la maggior disponibilità del Museo ad accogliere sollecitazioni e idee dall'esterno al fine di abbracciare una comunità di artisti, esperti e attori sociali più ampia;
- la contaminazione tematica che induce a travalicare i confini dell'archeologia per intercettare tutti i campi dell'arte, da quella classica a quella moderna e popolare odierna;
- la ricerca di competenze esterne non

disponibili internamente per cui la gestione di eventi più complessi richiede professionalità diverse adeguate ad affrontare le sfide dell'epoca digitale.

Come già precedentemente discusso, le interviste suggeriscono una forte interazione tra cooperazione e innovazione culturale e tecnologica che sarà approfondita nel prossimo capitolo su un campione ristretto di mostre. I prossimi paragrafi, invece, presentano le analisi statistiche esplorative realizzate sull'universo delle mostre. Nel paragrafo che segue, l'analisi individua gruppi di mostre che presentano caratteristiche e performance simili. La successiva analisi fattoriale esplorativa identifica i fattori che spiegano la variabilità delle performance dei casi facendo riferimento all'inclusività e all'autonomia finanziaria del Museo.

3.5 Gruppi di mostre con performance simili

Dall'analisi dei cluster dei casi rispetto alle variabili rilevanti, emergono quattro gruppi differenziati che aggregano le mostre secondo i parametri contenuti nella tabella 3.5 che segnala risultati particolarmente robusti per

le variabili Durata, Visitatori e Ricavi. L'analisi per gruppi permette di delineare nitidamente quattro cluster con performance economiche medie, buone, elevate ed eccellenti in termini di autofinanziamento del Museo.

Tab. 3.5 Variabili rilevanti per cluster e significatività statistica

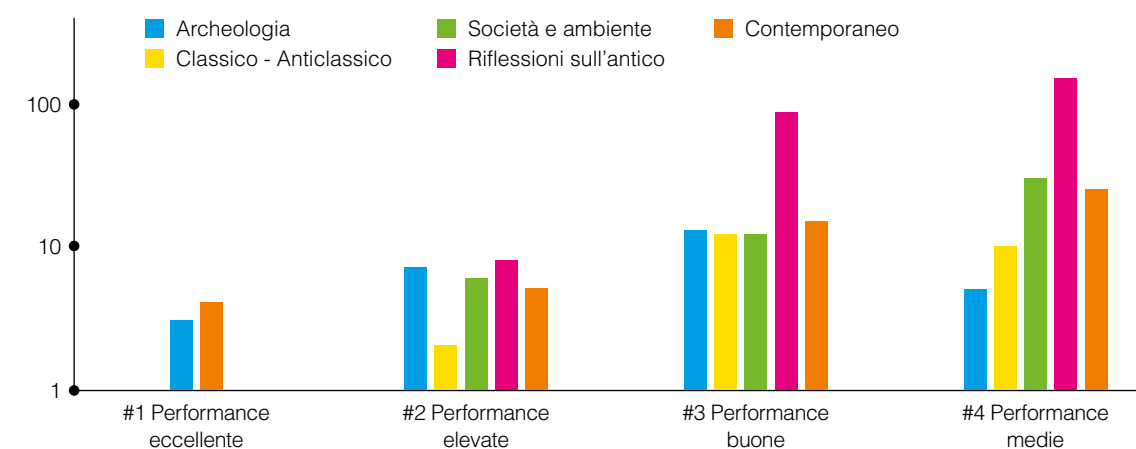
	Cluster				P-value
	1	2	3	4	
Durata	286	149	118	46	<0,001*
Visitatori	280.108	204.058	113.094	43.131	<0,001*
Ricavi	1.464.063€	967.520€	525.900€	163.365€	<0,001*
Costi	59.113 €	50.306€	47.822€	35.819€	,023
Collaborazioni	5	7	9	4	,477
Innovatività	0,4	0,5	0,6	0,6	,024
Numero di casi	4	13	49	63	

Nota: *Il risultato è confermato nel 99% dei casi

Il cluster #1 comprende solo 4 mostre con una performance eccellente: si tratta di eventi che presentano un valore economico che sfiora il milione e mezzo di euro di ricavi, una durata pari o superiore ai 286 giorni, fino a 5 partner coinvolti, un livello medio di innovatività e un flusso medio di circa 300mila visitatori per mostra. Il cluster #2 comprende 13 mostre con

una performance elevata: si tratta di eventi che mobilitano circa un milione di euro di incassi, con una durata fino a 149 giorni e fino a 7 partner coinvolti, un livello di innovatività dei contenuti non particolarmente elevato ma un flusso di visitatori significativo che supera le 200mila presenze.

Fig. 3.8 Gruppi di mostre con performance simili e per tipologia di contenuti



Fonte: Ns. elaborazioni basate su informazioni desunte dai Rapporti MANN (vari anni) e interviste semi-strutturate (2022).

Il cluster #3 raccoglie 49 mostre con una buona performance: gli eventi presentano ricavi pari a circa 500mila euro, una durata di 118 giorni, un elevato numero di partner in media pari a 9, un livello apprezzabile di innovatività e oltre i 100mila visitatori. In ultimo, il cluster #4 ingloba 63 mostre e presenta una performance media in termini di ricavi (oltre 160mila euro ad evento), quasi 50mila visitatori per una durata in media di 46 giorni, 4 partner e un discreto livello di innovatività. Degno di nota è il fatto che, come mostrato nella figura 3.8, i gruppi 3 e 4 con performance medie e buone includono prevalentemente eventi nei filoni "Contemporaneo" e "Riflessioni sull'antico". Diversamente i gruppi 1 e 2 con performance eccellenti ed elevate includono mostre archeologiche e allestimenti che affrontano temi contemporanei nel confronto con la cultura classica greco-romana.

3.6 Un trade-off tra inclusività e autonomia finanziaria?

Per completare il quadro delle collezioni temporanee, abbiamo investigato i fattori che spiegano la loro performance attraverso un'analisi fattoriale esplorativa. L'analisi identifica due fattori che, come elencato nella tabella 3.6, raggruppano, da un lato il risultato economico, i visitatori paganti e la durata delle mostre, dall'altro le collaborazioni avviate e i visitatori non paganti. I due fattori spiegano la variabilità delle performance osservate e variano a loro volta per ciascuna mostra considerata. Per la loro composizione, abbiamo interpretato i due fattori identificati come riconducibili all'autonomia finanziaria e all'inclusività del Museo. Richiamando i meccanismi della teoria del cambiamento sviluppata nel capitolo 2, l'inclusività e l'autonomia finanziaria sono, infatti, i presupposti per allestire mostre capaci di generare incassi per l'autofinanziamento del Museo e di suscitare la partecipazione di una pluralità di partner che contribuiscono all'ideazione dei contenuti. Le due variabili identificate sono rappresentate nel grafico a dispersione della figura 3.9, in cui i punti corrispondono alle 129 mostre realizzate che si posizionano sul piano a seconda dei valori associati ai fattori considerati.

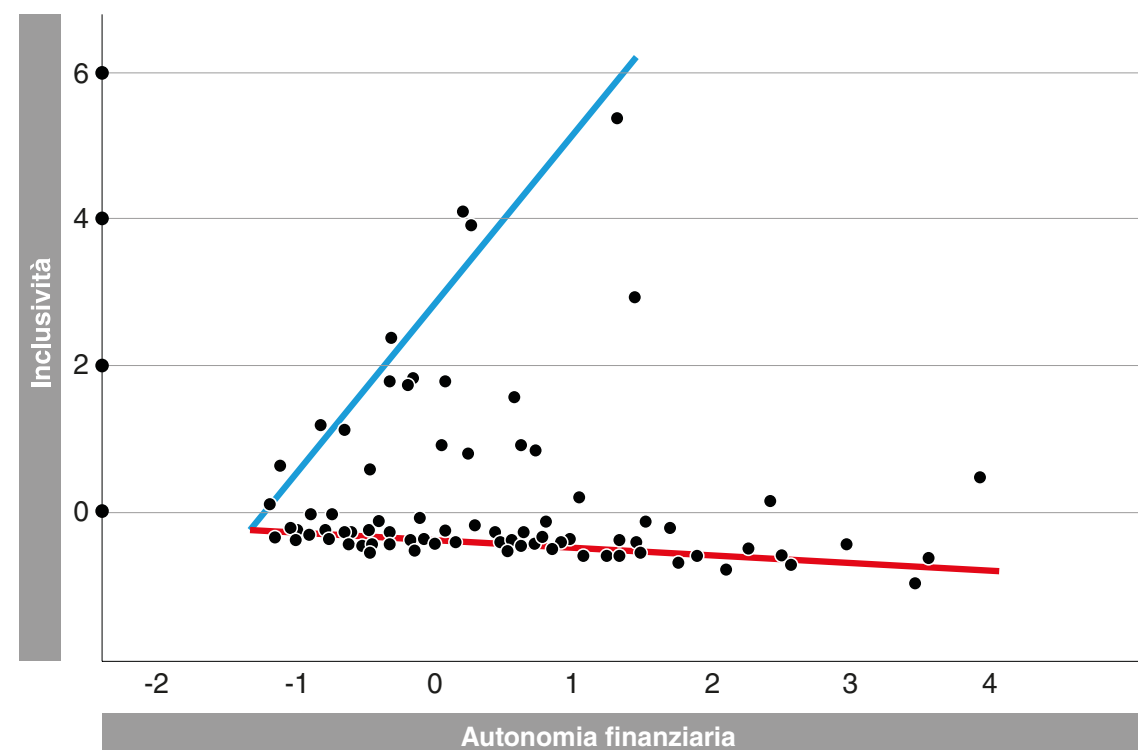
Tab. 3.6 Fattori latenti che spiegano la variabilità della performance delle mostre (2016-2022)

	Fattori	
	1 [Autonomia finanziaria]	2 [Inclusività]
Risultato economico per mostra (Ricavi - Costi)	1,000	
Visitatori paganti	0,998	
Visitatori non paganti	0,693	
Durata	0,617	0,263
Innovatività		0,156
Collaborazioni		
Numero di casi		0,996

Come emerge dalla figura 3.9, la dispersione dei punti rispetto ai due fattori considerati evidenzia una duplice relazione di segno opposto: per la maggior parte delle mostre, il Museo presenta una crescente autonomia finanziaria a scapito della capacità di includere partner e visitatori non paganti. Per un numero inferiore di mostre, invece, aumentano nello stesso tempo, autonomia finanziaria e inclusività. In particolare, aumentano le entrate e i visitatori paganti e aumentano i visitatori non paganti e le collaborazioni che il Museo intrattiene per l'organizzazione degli eventi. Si tratta di un risultato ambiguo la cui interpretazione rimanda alle problematiche di gestione, già discusse precedentemente, le quali incidono sulla capacità di mobilitare risorse per l'autofinanziamento. Le disfunzioni organizzative nella gestione dei partenariati

per gli allestimenti incidono evidentemente sulla capacità di intercettare e accogliere adeguatamente flussi di visitatori provenienti dall'Italia o dall'estero. Analogamente, un elevato numero di partner può creare tensioni sul piano della sostenibilità finanziaria: le politiche di inclusione favoriscono l'accessibilità economica, incentivano la frequentazione del Museo da parte dei residenti e di gruppi svantaggiati e potrebbero trovare compensazione attraverso la ricerca di introiti addizionali attraverso sponsorizzazioni private e sovvenzioni pubbliche. I casi in cui la relazione tra autonomia finanziaria e inclusività è positiva suggeriscono che l'approccio collaborativo è in grado di ampliare le capacità del Museo non solo sul piano della condivisione della conoscenza e dell'inclusione ma anche sul piano della capacità organizzativa e finanziaria.

Fig. 3.9 Relazione tra Autonomia finanziaria e Inclusività per le 129 mostre del MANN (2016-2022)



Concludendo, dall'analisi condotta emerge che parallelamente all'aumento del numero degli eventi si registra un andamento crescente dei costi delle mostre che segnala la crescita degli investimenti finalizzati all'ampliamento della produzione culturale del Museo. L'estensione della durata delle mostre permette di distribuire

i maggiori costi fissi su un arco temporale più ampio, sfruttando le economie di scala. Il MANN organizza collezioni temporanee in tutte le categorie che contraddistinguono la sua produzione culturale, ma, in particolare, aumentano gli eventi di taglio sperimentale che si differenziano dalla tradizione archeologica

che caratterizza le collezioni permanenti. La diversificazione dei contenuti delle mostre rispetto ai temi trattati, alle modalità di allestimento e agli strumenti tecnologici adottati suggerisce che gli allestimenti temporanei sono un segmento innovativo della produzione del Museo, in grado di sviluppare linguaggi nuovi e inedite forme di inclusione del personale interno, dei partner esterni e dei molteplici pubblici — vale a dire un fattore di crescita delle economie di rete sia dal lato dell’offerta, attraverso il coinvolgimento degli attori esterni, sia dal lato della domanda con la crescita dei visitatori. Cresce nel tempo il numero di attori individuali e collettivi coinvolti nell’ideazione, nell’organizzazione e nella diffusione degli eventi culturali e si conferma l’importanza di

aprire il Museo al contesto locale per acquisire conoscenze e competenze multidisciplinari, ma anche e soprattutto per condividere progettualità a vantaggio del territorio. Per quanto concerne le iniziative culturali che coinvolgono attori con differenti capacità organizzative e finanziarie, le risultanze dell’analisi statistica richiama l’attenzione sulle performance di autofinanziamento che possono risentire di logiche organizzative e di gestione differenti e di scelte intenzionalmente orientate a favore dell’inclusione sociale e dell’apertura del Museo ai residenti. Il prossimo capitolo si addentra nelle interazioni tra innovatività dei contenuti e collaborazioni al fine di esplorare la multidimensionalità del valore prodotto dalle mostre.



4. La multidimensionalità del valore delle mostre

Il valore di una mostra è multidimensionale e non può essere esclusivamente ricondotto alle metriche finora utilizzate — vale a dire, l’affluenza dei visitatori e la mobilitazione di risorse finanziarie attraverso la vendita dei biglietti — per decretare il successo o il fallimento di un allestimento temporaneo. Contro l’eccessiva parsimonia con cui si caratterizza il valore di una mostra abbiamo esaminato le teorie economiche e sociologiche che si sono occupate di esplorare la multidimensionalità e la complessità del concetto di valore.

Tradizionalmente, le teorie economiche del valore ruotano intorno a due paradigmi distinti. Il primo insieme di teorie considera il valore come una causa, una qualità intrinseca di un oggetto; vale a dire, qualcosa di autonomo da cui dipendono i prezzi. Gli economisti classici identificano le radici del valore nel lavoro o in elementi oggettivi come i costi di produzione (Mazzucato, 2016). Come sottolineano sociologi e storici dell’arte, però, le teorie appena richiamate non affrontano la specificità della produzione e della ricerca in campo artistico-culturale che non può assimilarsi alla produzione di tutti gli altri beni per i quali la quantità del lavoro e il costo di produzione sono collegate al valore (Beech, 2015; Shaked, 2017).

Il secondo insieme di teorie considera il valore come una funzione dello scambio e come una proprietà che non appartiene intrinsecamente al bene ma gli è conferita sulla base di un confronto. Prezzo e valore sono in tal senso sinonimi e dipendono dalla domanda e dall’offerta. Sebbene tale approccio relativistico possa contribuire a definire in modo più convincente il valore economico dei manufatti artistici, esso non affronta adeguatamente problemi come la multidimensionalità o l’incommensurabilità di quei beni il cui valore è incerto, per i quali il giudizio e le preferenze contano di più (Karpik, 2010). Anche il tema della scarsità dell’offerta non è una categoria rilevante (Velthuis, 2005) poiché tradizionalmente i pezzi artistici sono unici o singoli (Hutter et al., 2011) e il loro valore, secondo i contributi degli studi di natura

sociologica, scaturisce dall’intreccio di elementi materiali e sociali (Tota e De Feo, 2020; Hutter e Frey, 2011; Zafirovsky, 2000; Hennion e Muecke, 2016).

Definire il valore di una mostra rimane, quindi, una questione controversa in quanto manca ancora una definizione univoca di valore culturale salvo caratterizzazioni eterogenee delle sue componenti. Il lavoro seminale di Throsby (1990, 2003), per esempio, afferma che il valore culturale è multidimensionale, instabile, contestato, privo di un’unità di conto comune e può contenere elementi che non possono essere facilmente espressi secondo scale né quantitative né qualitative e che si compone di più valori, come (i) il valore estetico — che si riferisce a “proprietà di bellezza, armonia, forma e altre caratteristiche estetiche dell’opera” —, (ii) il valore spirituale, cioè, il valore dato a un’opera d’arte sia per il suo significato per gli adepti di una fede religiosa, tribù o altro raggruppamento culturale, sia per la sua importanza secolare; (iii) il valore sociale, cioè il valore legato al senso di connessione con gli altri evocato dall’opera d’arte; (iv) il valore storico, legato al modo in cui “riflette le condizioni di vita nel momento in cui è stato creato”; (v) il valore simbolico, legato alla capacità dell’opera d’arte di veicolare un particolare significato; (vi) il valore di autenticità, cioè il valore che deriva dal fatto che l’opera è originale. Sul punto, Angelini e Castellani (2019) sollevano il problema per cui il valore culturale può essere valutato solo da coloro che possiedono un certo livello di capitale culturale o capitale educativo, come collezionisti esperti, commercianti e critici (Seaman, 2006). Questi ultimi hanno un ruolo fondamentale nella valutazione, in quanto possono divulgare informazioni preziose su aspetti e fattori che non sono facilmente osservabili.

L’analisi che segue prende spunto dalle suggestioni di Throsby (2003) e Angelini e Castellani (2019) e prova a esplorare dimensioni ancora poco considerate e operazionalizzate per caratterizzare il valore

di una mostra. La riflessione sugli aspetti culturali delle mostre e sui modi in cui il valore si genera nelle relazioni e nelle esperienze di vita delle persone e delle comunità locali, desunti attraverso le interviste e l'analisi quantitativa delle mostre, intende dare respiro a una valutazione innovativa che intreccia solidamente la dimensione economica con quella socio-culturale evitando di appiattirsi esclusivamente sugli indicatori dei flussi dei ricavi e dei visitatori in presenza oppure online al fine di verificare l'impatto delle mostre. Il presente capitolo riporta l'analisi dell'impatto di un campione ristretto di 18 mostre secondo l'impianto analitico-valutativo della QCA (Quality Comparative Analysis). Come illustrato nella nota metodologica in appendice, la QCA consente di individuare i fattori causali che spiegano perché e come le mostre producono valore per il territorio, secondo un'interpretazione del valore non esclusivamente ancorata ai flussi di visitatori e alle entrate della bigliettazione. I prossimi paragrafi ricostruiscono l'impianto della QCA e si soffermano sugli attributi delle mostre (v. paragrafo 4.1) e sulla multidimensionalità del valore culturale delle stesse (v. paragrafo 4.2). L'interazione tra attributi delle mostre e valore delle stesse configura una teoria dell'impatto dell'azione culturale verificata attraverso l'applicazione della QCA (v. paragrafo 4.3). La QCA prevede la definizione e la calibrazione delle condizioni necessarie e sufficienti da verificare nell'analisi dell'impatto (v. paragrafi 4.5 e 4.6), i cui risultati sono presentati e discussi nelle conclusioni del capitolo (v. paragrafo 4.6).

4.1 Attributi delle mostre

Come già anticipato, l'analisi che segue si basa su un approfondimento qualitativo condotto su un campione di 18 allestimenti che si caratterizza per l'elevata variabilità degli eventi — vale a dire, mostre di grande impegno finanziario, di elevata attrattività e con un significativo contenuto di ricerca scientifica ed eventi di minore rilevanza, così come performance artistiche associate ad esborsi contenuti, di durata più limitata. Le mostre sono state selezionate in base alla loro distribuzione temporale bilanciando la diversa numerosità degli eventi negli anni considerati. Pertanto, abbiamo selezionato 3 mostre del 2016, 5 del 2017, 3 del 2018, 5 del 2019, 1 del 2020 e 1 del 2021 (v. tab. 4.1).

Tab. 4.1 Visitatori paganti, totali e giornalieri per le mostre selezionate

Mostre	Anno	Visitatori totali	Visitatori paganti	Visitatori giornalieri	Visitatori giornalieri paganti
Giorni di un futuro passato	2016	114.337	58.776	1.759	904
Mito e natura	2016	276.247	163.273	1.395	825
Codex	2016	73.255	48.804	1.242	827
Ritorno a Itaca	2017	48.362	17.502	1.099	398
Longobardi	2017	160.222	68.553	1.556	666
Amori Divini	2017	188.835	128.032	1.441	977
Dialoghi/Dissing	2017	103.555	72.385	1.419	992
Ancient freedom	2017	52.014	16.472	1.678	531
Mortali immortali	2018	108.204	36.942	1.244	425
Autarchia	2018	118.331	80.990	1.409	964
Mann@hero	2018	219.713	142.318	1.628	1.054
Gli Assiri all'ombra del Vesuvio	2019	99.241	60.033	1.323	800
Canova e l'antico	2019	267.000	127.488	2.840	1.356
Corto Maltese	2019	272.072	144.727	1.986	1.056
Nel vulcano	2019	235.185	87.137	2.735	1.013
Thalassa	2019	124.024	54.219	472	206
Lascaux 3.0	2020	48.054	16.605	308	106
Gladiatori	2021	286.438	193.285	748	505

Fonte: Ns. rielaborazione sui dati amministrativi MANN (2023).

Tab. 4.2 Risultato economico giornaliero per le mostre selezionate

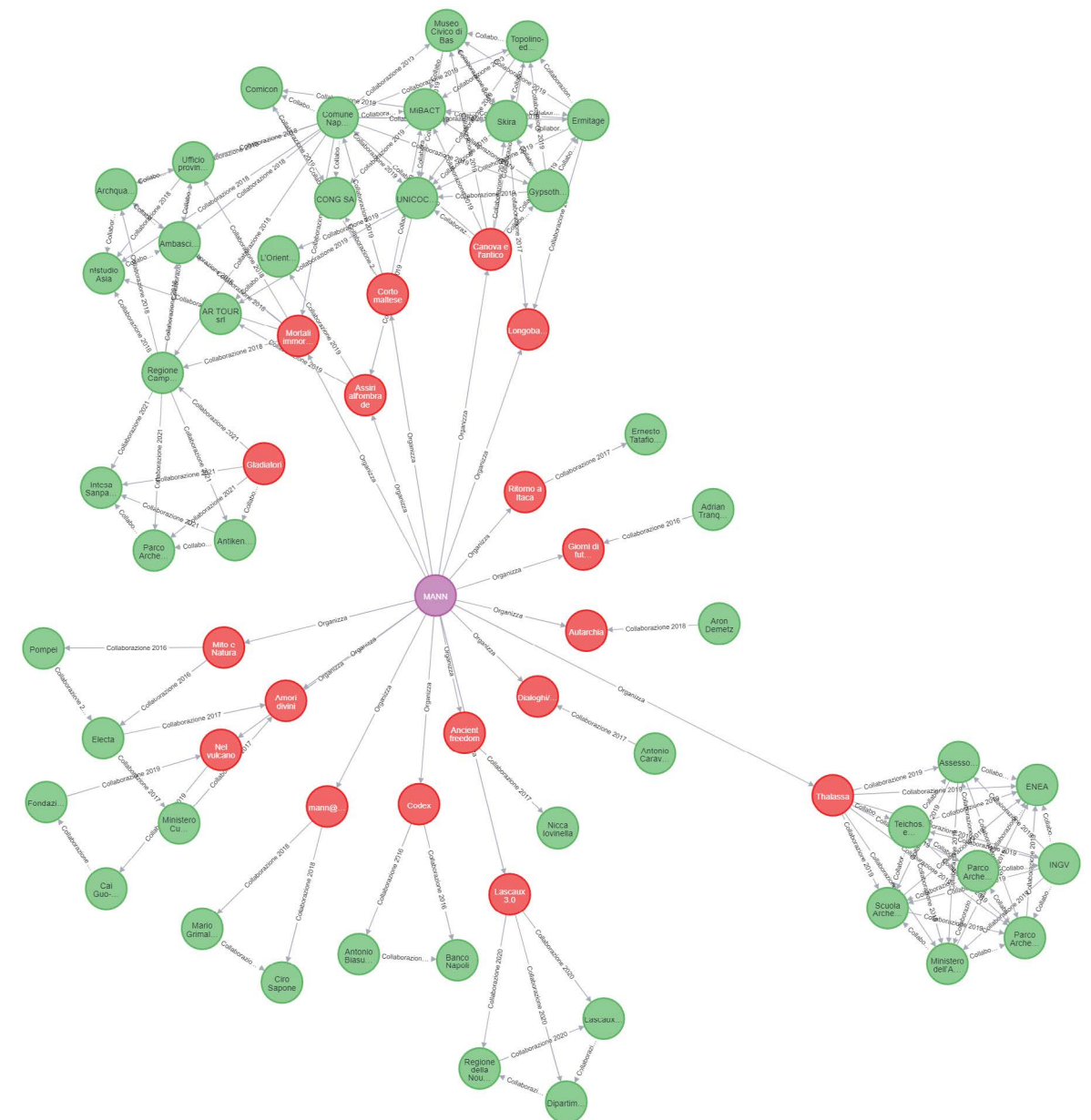
Mostre	Anno	Stima ricavi giornalieri per mostre (euro)
Giorni di un futuro passato	2016	7.234
Mito e natura	2016	6.597
Codex	2016	6.617
Ritorno a Itaca	2017	3.182
Longobardi	2017	5.325
Amori Divini	2017	7.819
Dialoghi/Dissing	2017	7.933
Ancient freedom	2017	4.251
Mortali immortali	2018	3.397
Autarchia	2018	7.713
Mann@hero	2018	8.434
Gli Assiri all'ombra del Vesuvio	2019	6.404
Canova e l'antico	2019	10.850
Corto Maltese	2019	8.451
Nel vulcano	2019	8.106
Thalassa	2019	1.649
Lascaux 3.0	2020	852
Gladiatori	2021	4.037

Fonte: Ns. rielaborazione sui dati amministrativi MANN (2023).

Le mostre selezionate includono sia eventi che hanno riscosso un elevato successo di pubblico sia mostre meno frequentate. Nel campione considerato il range di visitatori oscilla da un minimo di 308 a un massimo di 2.737 visitatori al giorno. Se si considera la stima dei visitatori giornalieri totali e quella dei paganti di ogni singola mostra, l'evento che ha fatto registrare il numero più elevato di visitatori (sia totali sia paganti) in un solo giorno è "Canova e l'antico" del 2019, seguito da "Corto Maltese" del 2019 e da "Mann@hero" del 2018 (v. tabella 4.1). I ricavi derivanti dalla bigliettazione per le mostre selezionate variano da un minimo di 851 euro al giorno a un massimo di 11.193 euro

al giorno. Per le entrate generate si conferma la posizione al vertice della classifica da parte delle mostre "Canova e l'antico", "Corto Maltese" e "Mann@hero" con il miglior risultato economico giornaliero conseguito (v. tabella 4.2). Abbiamo, quindi, approfondito le dimensioni collegate alle collaborazioni che oscillano da 1 a 56 attori coinvolti per le mostre comprese nel ristretto campione selezionato e gli elementi di innovazione, come già discusso precedentemente. In particolare, la figura 4.1 rappresenta visivamente le reti di attori individuali e istituzionali che hanno avuto origine con l'organizzazione delle 18 mostre analizzate.

Fig. 4.1 Connessioni sviluppate nell'organizzazione delle 18 mostre analizzate



4.2 Il valore culturale delle mostre

Al fine di caratterizzare il valore culturale delle mostre selezionate abbiamo condotto una DELPHI analysis che è una tecnica che consente di elicitar giudizi informati sulle caratteristiche di casi di interesse da parte di un gruppo di esperti indipendenti. Sei esperti — selezionati, d'intesa con il committente,

per il riconosciuto profilo di storico dell'arte, archeologo, curatore di mostre e manager di attività culturale — hanno completato un questionario online (cui è seguita un'intervista in profondità) con cui hanno espresso un giudizio analitico e sintetico sulle 18 mostre selezionate.

Tab. 4.3 Quantificazione delle dimensioni del valore culturale delle mostre

Mostre	Anno	Valore storico	Valore pubblico	Valore spirituale	Valore estetico	Valore sociale	Valore culturale totale
Giorni di un futuro passato	2016	3,83	4,83	4,17	4,83	5,67	4,67
Mito e natura	2016	5,00	5,50	5,33	5,50	5,50	5,37
Codex	2016	4,33	5,17	4,50	4,83	4,67	4,70
Ritorno a Itaca	2017	4,00	5,00	4,67	4,83	4,83	4,67
Longobardi	2017	5,67	5,50	5,00	5,33	5,17	5,33
Amori Divini	2017	5,17	5,17	5,33	5,00	5,17	5,17
Dialoghi/Dissing	2017	3,67	4,50	3,50	4,67	4,83	4,23
Ancient freedom	2017	4,00	4,00	4,50	4,33	4,67	4,30
Mortali immortali	2018	5,50	5,33	5,17	5,33	5,33	5,33
Autarchia	2018	3,50	4,83	4,17	4,50	5,17	4,43
Mann@hero	2018	4,17	4,67	4,33	5,00	5,33	4,70
Gli Assiri all'ombra del Vesuvio	2019	5,17	4,50	4,83	5,00	4,83	4,87
Canova e l'antico	2019	5,67	5,50	5,17	6,00	5,50	5,57
Corto Maltese	2019	3,67	4,50	4,00	4,67	5,17	4,40
Nel vulcano	2019	4,17	4,50	4,83	4,67	5,17	4,67
Thalassa	2019	5,67	5,17	5,17	5,17	5,50	5,33
Lascaux 3.0	2020	5,17	4,67	5,00	5,00	5,50	5,07
Gladiatori	2021	5,67	5,67	5,33	5,67	5,50	5,57

Fonte: Ns. rielaborazione sui dati amministrativi MANN (2023).

In particolare, il giudizio analitico ha investito le cinque dimensioni del valore culturale largamente condivise nell'ambito della letteratura sul valore dell'arte⁷⁰, vale a dire:

- il valore storico: riferito al patrimonio culturale tangibile e intangibile che documenta il passato e offre informazioni su eventi storici e vita quotidiana (idee, abitudini ecc.);

- il valore pubblico: riferito a significati politici o civici;
- il valore spirituale: riferito a significati religiosi o altri significati sacri;
- il valore estetico: riferito alle qualità visive del patrimonio culturale;
- il valore sociale: riferito alla capacità di favorire le connessioni sociali, i network o altre relazioni.

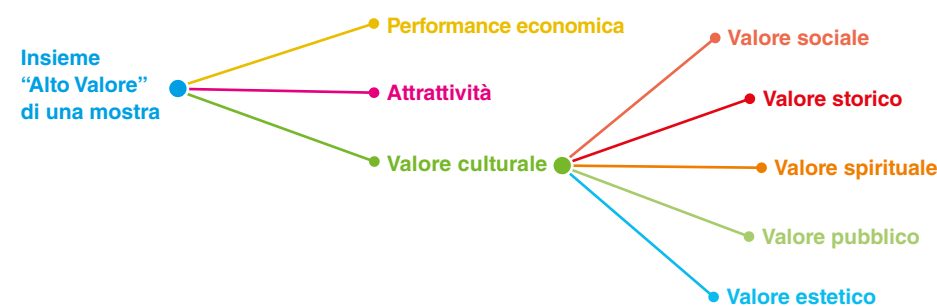
La tabella 4.3 riporta i punteggi che gli esperti hanno formulato in base a una scala da 1 a 6, sul valore culturale delle mostre.

4.3 Una teoria dell'impatto

Al fine di individuare i fattori causali che concorrono a produrre un elevato impatto delle mostre abbiamo applicato il disegno valutativo della QCA. Il vantaggio del disegno in esame risiede nel fatto che esso permette di quantificare i fattori che spiegano un risultato di interesse con un numero limitato di osservazioni qualitative. La QCA utilizza l'algebra booleana e l'applicazione di algoritmi di riduzione e minimizzazione per formalizzare le evidenze della ricerca qualitativa. Come già illustrato nella sezione sul disegno dello studio e nella nota metodologica in appendice, attraverso la logica degli insiemi-fuzzy, l'analisi confronta le caratteristiche rilevanti delle mostre al fine di verificare le condizioni necessarie e sufficienti a produrre un impatto di interesse (Ragin, 1987)⁷¹. Nel presente studio, l'impatto di una mostra scaturisce dall'interazione delle seguenti componenti:

- la performance economica, misurata in termini di ricavi;
- l'attrattività dell'evento misurata in termini di visitatori giornalieri;
- il valore culturale, declinato secondo le dimensioni evidenziate nello schema in basso.

Le tre componenti del valore appena richiamate vanno a comporre l'insieme-fuzzy "alto valore", come mostrato in fig. 4.2. In seguito nell'ambito della QCA, gli insiemi sono costituiti come set dicotomici di appartenenza o non appartenenza. Pertanto, non possiamo ipotizzare un insieme generico del "valore" delle mostre, in quanto tutte le mostre hanno un valore e in quell'insieme sarebbero ricompresi gli eventi con lo stesso punteggio di appartenenza (Wagemann e Schneider, 2012). Diversamente il risultato di interesse nella nostra analisi è definito dall'insieme "alto valore" in cui i punteggi di appartenenza sono ordinati nell'intervallo 0,51-1: i valori fino a 0,49 sono considerati come non appartenenti all'insieme "alto valore", ma al suo complementare: ~alto valore, che sostanzialmente equivale a basso valore.



⁷⁰ Sul valore dell'arte si veda la rassegna di Angelini e Castellani (2019) che richiamano le molteplici dimensioni del valore culturale proposte da Thorsby (2002) qui elencate.

⁷¹ Attraverso questa tecnica è possibile approfondire i risultati forniti dalla regressione, identificando combinazioni specifiche di fattori che contribuiscono alla creazione di valore, superando l'assunzione di un rapporto di linearità tipica dei modelli di regressione.

Vale la pena sottolineare che i punteggi assegnati a ciascuna componente appartenente all'insieme "alto valore" includono il valore monetario, il valore dell'attrattività e il valore culturale delle mostre. Queste ultime vengono, in tal modo, classificate secondo una gerarchia relativa al campione selezionato. Il ranking che ne deriva permette di differenziare tra gli effetti che diversi fattori hanno sull'impatto osservato secondo processi di necessità e sufficienza generalizzabili in situazioni simili.

4.4 Le condizioni per produrre impatto

Le condizioni necessarie e sufficienti a produrre un valore elevato delle mostre sono configurazioni teoriche che assumiamo come fattori causali rilevanti a generare il risultato di interesse. Sulla base degli studi disponibili e dell'analisi quali-quantitativa delle mostre esposta nei capitoli precedenti abbiamo identificato due condizioni necessarie e sufficienti a produrre l'impatto atteso, vale a dire:

1. l'intenso rapporto di partnership documentato dal numero di attori che assumono l'iniziativa di sviluppare un evento culturale in collaborazione con il MANN⁷²;
2. il contenuto innovativo delle mostre in relazione ai temi, alle forme e agli strumenti tecnologici utilizzati nell'offerta culturale⁷³.

Le condizioni 1 e 2 sono state formulate come ipotesi da verificare in base alle risultanze delle analisi precedentemente condotte; sono state, quindi, calibrate ed esaminate in relazione alla capacità di incidere sulla creazione di un elevato valore delle mostre, come illustrato nei paragrafi che seguono.

4.5 La calibrazione delle condizioni e dell'impatto

Nell'ambito della QCA, la misurazione delle condizioni e dell'impatto avviene attraverso la calibrazione con cui le informazioni qualitative vengono espresse in dati numerici grezzi e, quindi, in punteggi di appartenenza agli insiemi considerati. La presenza o l'assenza di ciascuna condizione — come pure dell'outcome — sono esprimibili in base alle soglie 0, 1 e 0,5, in cui il valore 0 indica la completa non appartenenza del caso osservato (mostra) alla condizione ipotizzata, il valore 1 la perfetta appartenenza e il valore 0,5 l'indifferenza⁷⁴. Pertanto, fra i valori 0,5 e 1 si definiscono i gradi di appartenenza, viceversa tra i valori 0 e 0,5 si definiscono i gradi di non appartenenza. Applicando tale procedura di misurazione, per comodità di analisi, le calibrazioni delle condizioni 1 e 2 sono incorporate nella tabella 4.4.

Per quanto riguarda la calibrazione dell'impatto o del valore complessivo delle mostre, essa si basa sull'aggregazione del valore economico, attrattivo e culturale degli eventi considerati. Sono stati utilizzati i ricavi giornalieri (espressi in euro) con i visitatori giornalieri (espressi in unità) e, per integrare le due informazioni quantitative, i valori appena richiamati sono stati standardizzati e addizionati per ottenere la variabile Visitatori e Ricavi e quindi calibrati nell'intervallo 1-0⁷⁵. In ultimo, la calibrazione del fattore Valore culturale è stata integrata con i valori calibrati dei Visitatori e Ricavi per aggregare il Valore totale delle mostre, riportato in tabella 4.5.

Tab. 4.4 Calibrazione delle condizioni: Collaborazioni e Innovatività

Mostra	Collaborazioni	Innovatività
Giorni di un futuro passato	0.12	0.68
Mito e natura	0.55	0.00
Codex	0.27	1.00
Ritorno a Itaca	0.12	0.35
Longobardi	0.64	0.20
Amori Divini	0.27	0.20
Dialoghi/Dissing	0.12	0.70
Ancient freedom	0.12	0.70
Mortali immortali	1.00	0.60
Autarchia	0.12	0.70
Mann@hero	0.27	0.75
Gli Assiri all'ombra del Vesuvio	0.64	0.10
Canova e l'antico	1.00	0.30
Corto Maltese	0.85	1.00
Nel vulcano	0.27	0.85
Thalassa	1.00	0.30
Lascaux 3.0	0.64	0.20
Gladiatori	0.85	0.20

Fonte: Ns. elaborazioni basate su dati amministrativi MANN e interviste semi-strutturate.

⁷² La prima condizione scelta è "un forte rapporto di partnership." Come dimostrano gli studi economici e organizzativi (Havemann e Khaire, 2004), le relazioni collaborative offrono alle organizzazioni il vantaggio di condividere risorse (materiali e immateriali) che possono essere specifiche per ogni partner e pertanto aumentare il potenziale di creazione di valore.

⁷³ L'innovazione culturale come motore di sviluppo di un museo è in particolare analizzata da Coblenze e Sabatier (2014) nello studio del Louvre.

⁷⁴ Si tratta della logica *fuzzy* che si avvale di soglie di natura qualitativa.

⁷⁵ In tal caso, si è proceduto utilizzando il metodo di calibrazione diretta che adotta una funzione logaritmica per adattare i dati continui grezzi all'interno degli ancoraggi *fuzzy* (Ragin, 2008).

Tab. 4.5 Calibrazione del valore totale delle mostre come somma di Visitatori, Ricavi e Valore culturale

Mostra	Visitatori e Ricavi	Valore culturale	Valore totale
Giorni di un futuro passato	0,68	0,45	0,57
Mito e natura	0,49	0,73	0,61
Codex	0,45	0,46	0,46
Ritorno a Itaca	0,18	0,46	0,32
Longobardi	0,45	0,73	0,59
Amori Divini	0,61	0,62	0,62
Dialoghi/Dissing	0,62	0,39	0,51
Ancient freedom	0,41	0,4	0,41
Mortali immortali	0,23	0,73	0,48
Autarchia	0,93	0,42	0,68
Mann@hero	0,8	0,46	0,63
Gli Assiri all'ombra del Vesuvio	0,46	0,48	0,47
Canova e l'antico	0,87	0,84	0,86
Corto Maltese	0,96	0,42	0,69
Nel vulcano	0,92	0,45	0,69
Thalassa	0,06	0,71	0,39
Lascaux 3.0	0,04	0,55	0,30
Gladiatori	0,17	0,84	0,51

Fonte: Ns. elaborazioni basate su dati amministrativi MANN e interviste semi-strutturate.

Come già sottolineato precedentemente, la calibrazione consente di ordinare le mostre attraverso valori compresi tra 0 e 1. Ne deriva una classifica delle mostre che hanno prodotto l'impatto più significativo non in termini assoluti, ma nel campione selezionato in questo studio. Secondo il ranking che emerge dall'analisi sono nelle posizioni più elevate le mostre traino

come "Canova e l'antico," "Mito e natura" e "Corto Maltese," ma escono alla ribalta anche eventi minori come "Nel vulcano," "Autarchia," "Amori divini!" L'inclusione di metriche aggiuntive rispetto ai tradizionali indicatori di risultato delle mostre conduce a esiti anche contro-intuitivi su cui riflettere per comprenderne le cause, come suggerisce l'analisi che segue.

4.6 L'impatto delle mostre: le risultanze della QCA

Una volta completata la fase di calibrazione, l'analisi dei dati verifica se e quanto ciascuna variabile di interesse appartiene al sottoinsieme di un'altra e viceversa. Nel nostro caso l'obiettivo dell'analisi consiste nell'esaminare se le condizioni identificate sono necessarie e sufficienti a generare un elevato impatto delle mostre⁷⁶. Gli insiemi considerati includono (i) "Alto valore" della mostra, (ii) "Intenso rapporto di partnership" e (iii) "Elevato contenuto innovativo" rispettivamente della condizione 1 e della condizione 2, come schematicamente mostrato nell'espressione⁷⁷ che segue:



Nell'esame della necessità le elaborazioni della QCA mostrano che le condizioni di intensa partnership e innovatività dei contenuti delle mostre selezionate non sono necessarie a spiegarne l'elevato valore. La figura 4.2 mostra infatti la relazione di necessità tra la condizione di "Elevato contenuto innovativo" e "Alto valore" che, nonostante abbia il valore più alto di inclusività,

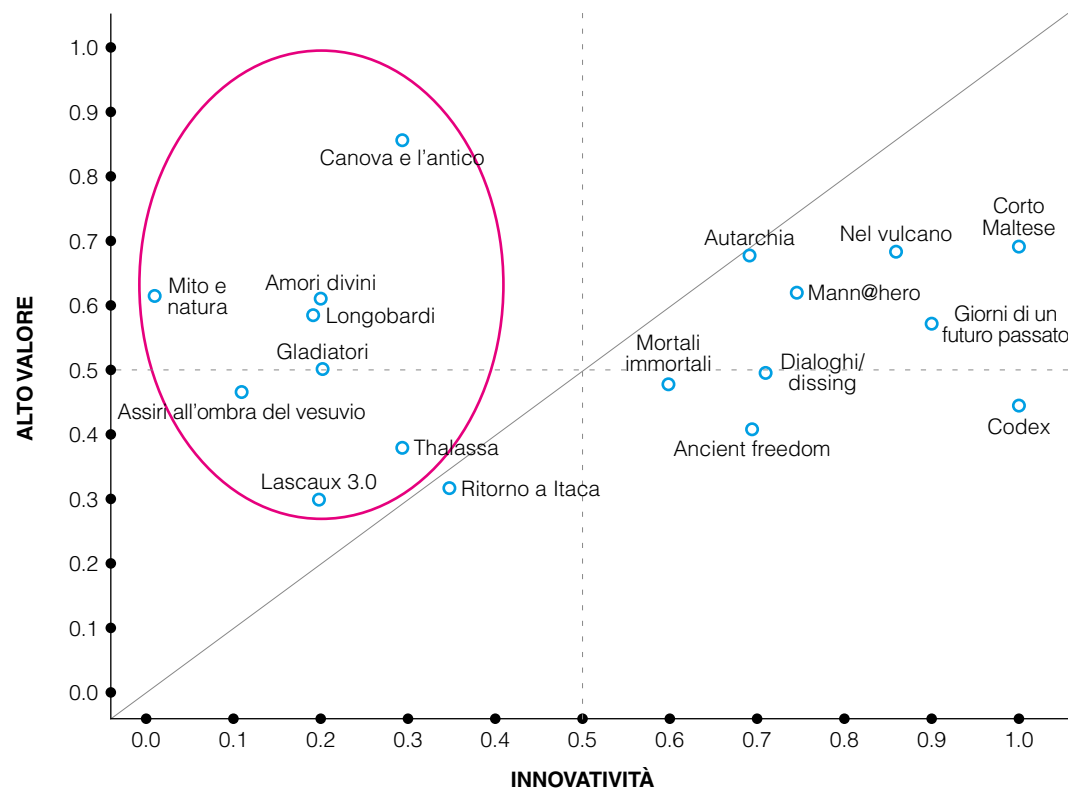
presenta numerosi casi contraddittori, contornati in rosso. Diversamente, le elaborazioni eseguite per l'esame della sufficienza sostengono che le intense relazioni di partnership e l'innovatività dei contenuti sono — congiuntamente — condizioni sufficienti per generare l'impatto elevato.

⁷⁶ Secondo le indicazioni di Wagemann e Schneider (2012), l'analisi si è svolta secondo i parametri di:

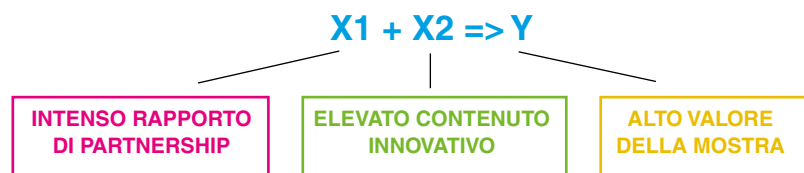
- inclusione: valuta il grado in cui l'informazione empirica è in linea con la dichiarazione di necessità/sufficienza;
- copertura: esprime quanto del risultato è coperto (spiegato) dalla condizione;
- rilevanza della necessità: consente di verificare e valutare se la condizione necessaria è banale.

⁷⁷ Il segno "+" nell'espressione non è da intendersi nel significato di addizione ma di interazione.

Fig. 4.2 Relazione di necessità tra alto valore e elevato contenuto innovativo



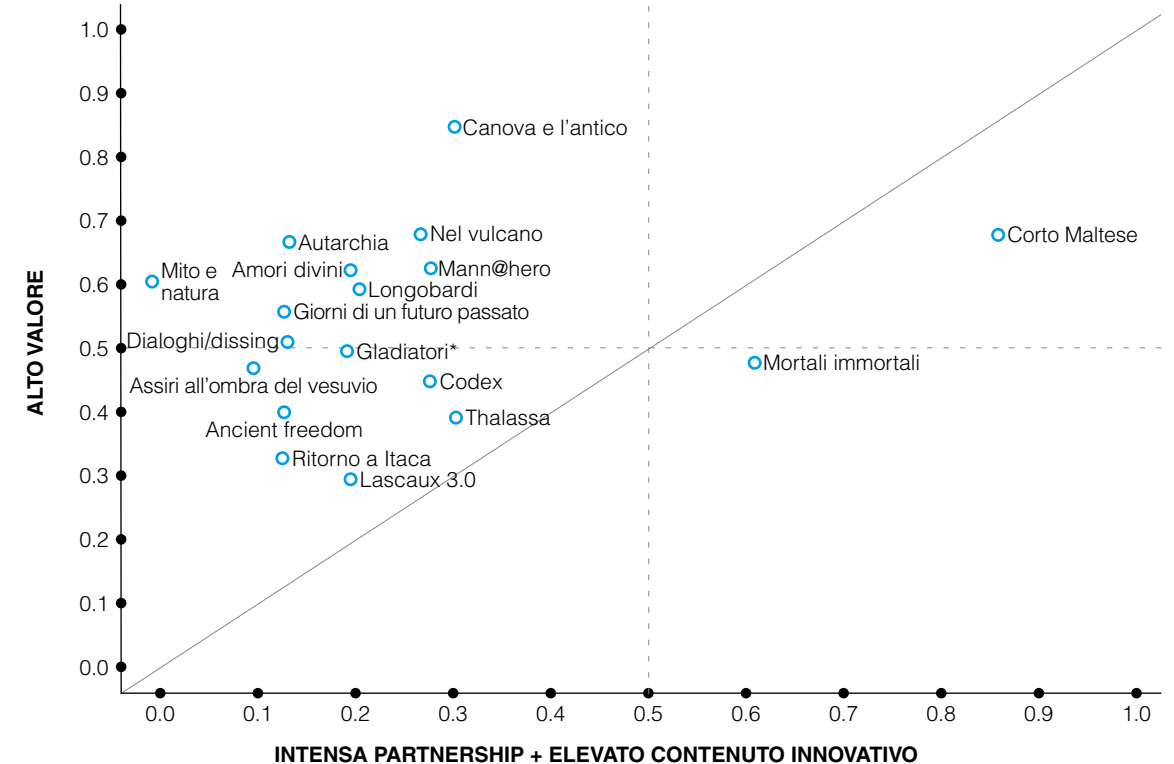
La figura 4.3 mostra la relazione tra l'insieme "Alto valore" e "Elevato contenuto innovativo" + "Intenso rapporto di partnership", che può essere sintetizzato secondo l'espressione che segue:



Il modello suesposto ingloba tutte le mostre esaminate salvo "Mortali immortali" e "Corto maltese" che risultano casi anomali. Ciò nonostante, la loro vicinanza alla diagonale si può spiegare come variabilità legata alla calibrazione che non mette in discussione la relazione di sufficienza⁷⁸. Il senso della mancata condizione di necessità si può interpretare come l'esito di un modello o di

una teoria dell'impatto delle mostre ancora da perfezionare, non ancora in grado, cioè, di dare conto in maniera esaustiva dei processi di creazione di valore. Esistono, pertanto, fattori non osservati o non osservabili, probabilmente di natura contestuale, che influenzano la creazione del valore delle mostre e che non vengono spiegati dal modello.

Fig. 4.3 Relazione di sufficienza tra Intenso rapporto di partnership + Elevato contenuto innovativo



La verifica della necessità e della sufficienza è stata condotta anche, in un'analisi più granulare, per ciascuna condizione e in relazione alle specifiche componenti del valore. Le risultanze respingono sistematicamente la condizione di necessità ma sostengono la condizione di sufficienza. In particolare, si conferma l'ipotesi per cui le collaborazioni sono una condizione sufficiente (ma non necessaria) a generare un elevato valore delle mostre così come per il contenuto innovativo. Il contenuto innovativo è significativo quando è associato a buone performance economiche e ad alti livelli di attrattività delle mostre⁷⁹. Le relazioni di collaborazione, diversamente, sono un fattore rilevante a spiegare il valore culturale delle mostre selezionate.

In tal senso, le risultanze della QCA definiscono più precisamente gli esiti dell'analisi fattoriale riportati nel precedente capitolo. Il contenuto innovativo delle mostre contribuisce ad attrarre ricavi e visitatori, mentre un'ampia rete di collaborazioni alimenta le molteplici dimensioni culturali degli eventi co-creati. Gli esiti della QCA suggeriscono, quindi, che le mostre con l'impatto più elevato sono gli eventi che si associano a un intenso processo di condivisione delle scelte programmatiche nella rete degli attori del territorio e all'innovatività dei contenuti veicolati. Il successo delle mostre del MANN non è esclusivamente riconducibile all'elevata affluenza dei pubblici e/o alla capacità di generare ricavi ma anche alla capacità di co-creare un prodotto culturale innovativo con il contributo di più attori.

⁷⁸ Le elaborazioni della QCA sono presentate in Appendice.

⁷⁹ Questi risultati sono in linea con Benaim che, nel 2018, conclude che il simbolico può rappresentare una sostanziale fonte di valore per le aziende in quanto fonte di innovazione, e con

Coblence e Sabatier (2014) che, in un caso di studio sul Museo del Louvre, ritengono che l'innovazione culturale sia un fattore imprescindibile nel modello di business di un museo.

5. Questioni emerse

L'analisi condotta punta l'attenzione sui processi di trasformazione del contesto interno ed esterno al Museo cui l'istituzione di cultura ha contribuito con investimenti strutturali, digitali, sociali anche tramite una nuova politica delle collezioni temporanee. Un elemento di cambiamento è il ruolo non solo di conservazione e ricerca che il Museo svolge come sua missione istituzionale, ma anche e soprattutto la valorizzazione del patrimonio culturale e la spinta propulsiva allo sviluppo del territorio cui il Museo contribuisce attraverso la riqualificazione tecno-strutturale interna e i processi di inclusione sociale e di rigenerazione del contesto urbano.

Negli ultimi sei anni il MANN condivide conoscenza e costruisce capacità organizzativa a beneficio degli attori del territorio; innova i contenuti e i temi delle collezioni temporanee, adottando nuovi linguaggi e modalità di fruizione (anche digitale) degli eventi che hanno intercettato nuovi pubblici, tra i giovani, grazie soprattutto agli stimoli provenienti dai partner esterni. Nello stesso tempo la riorganizzazione e l'ampliamento degli spazi espositivi, il riallestimento delle collezioni permanenti e l'esposizione di reperti precedentemente non fruibili, aumentano l'attrattività e la vivacità culturale del Museo nonché la sua autonomia gestionale e capacità organizzativa. I risultati dell'analisi si possono sintetizzare intorno alle quattro questioni che seguono.

Autonomia amministrativa e capacità di autofinanziamento per attivare la domanda di cultura

L'apertura al territorio è andata di pari passo con una più ampia capacità politico-economica di programmazione degli investimenti e di verifica dei risultati conseguiti. Assegnatario di un consistente ammontare di fondi nazionali ed europei, il Museo sviluppa interventi integrati tecno-strutturali e socio-educativi che, grazie a una buona capacità di spesa, avanzano speditamente sul piano finanziario, fisico e organizzativo. La dotazione di risorse spese per la riqualificazione e l'ampliamento

delle aree espositive e la digitalizzazione dei cataloghi sono le direttrici che pongono le basi per una trasformazione della struttura del Museo: aumentano le collezioni permanenti, migliora l'eco-efficienza dei locali, vengono esposti reperti mai visibili prima e contemporaneamente si procede alla catalogazione digitale perché la fruizione possa avvenire in remoto. Gli interventi promettono di mutare radicalmente la fisionomia del Museo e aumentare l'offerta culturale. Mentre matura una consapevole autonomia amministrativa che si rafforza anche grazie alla raccolta di risorse finanziarie esterne derivanti dalla vendita dei biglietti e dei servizi, cresce il ruolo di attrattore culturale dell'istituzione che intercetta fondi, idee, partner e pubblici per ampliare le opportunità di attivazione della cultura. In questo percorso di emancipazione meritano attenzione lo sforzo di bilanciare ricerca scientifica e attrattività, innovazione e scalabilità tecnologica, autonomia professionale e legittimazione politico-sociale e i problemi pressanti e i problemi trascurati — direbbe Hirschman — non meno urgenti o recalcitranti, come la carenza di personale, il centralismo delle procedure di reclutamento, le tensioni competitive che inducono gli attori del territorio a concentrarsi sui benefici a breve termine a scapito della sostenibilità del valore prodotto nel lungo periodo.

L'inclusività e selettività della cooperazione locale e internazionale

Il MANN si è fatto interprete di un'inedita iniziativa politica, contribuendo alla trasformazione dell'istituzione da un luogo per gli addetti ai lavori a una casa trasparente, inclusiva e accogliente per i turisti, i residenti e i visitatori di qualsiasi estrazione culturale. La contaminazione culturale rispetto ai temi e ai contenuti più popolari delle mostre ha significato superare gli steccati tradizionali della cultura alta alla ricerca della multidisciplinarietà, del multiculturalismo, della solidarietà e della rilevanza politica nella contemporaneità, alla ricerca di occasioni di dialogo e confronto

pacifico tra gruppi sociali (anche svantaggiati) e le diverse culture del mondo. L'approccio collaborativo opera come meccanismo di coinvolgimento degli attori, piuttosto che come soluzione organizzativa di divisione del lavoro e di riduzione dei costi della produzione. Le collaborazioni favoriscono una più radicata presenza nel contesto sociale cui il Museo contribuisce con una miriade di progetti culturali, sociali ed educativi e attraverso la costruzione di capacità organizzativa interviene a beneficio degli attori che operano nel settore culturale e creativo. La collaborazione con gli artisti o con i musei o i siti minori del territorio apre il MANN alla condivisione di saperi e saper-fare nell'organizzazione reticolare che caratterizza i distretti culturali di una regione meno sviluppata del Mezzogiorno d'Italia. I partenariati locali ora con gli imprenditori ora con gli artisti ora con le organizzazioni pubbliche e private del settore della cultura diventano fucina di capacità decisionali e di competenze tecno-culturali che contribuiscono allo sviluppo del settore. Nelle fasi della costruzione dei partenariati ha prevalso un approccio di forte apertura e di dialogo che, dimostrandosi efficace, cede il passo a una politica più consapevole e competente, ma anche più complessa da perseguire. Rispetto alle scelte compiute si apre una fase decisionale, in cui le collaborazioni richiedono una riflessione sulla numerosità e sulla natura dei partner coinvolti, sulle condizioni della cooperazione, i rischi, le responsabilità, le aspettative rispetto alle posizioni e ai ruoli effettivamente programmati e svolti e, non ultimo, rispetto ai risultati conseguiti.

L'innovatività dell'offerta culturale come contaminazione tra saperi, tecnologie e organizzazioni

L'innovatività dell'azione culturale del MANN è saldamente ancorata alle profonde conoscenze e competenze del Museo nel campo dell'archeologia classica occidentale. Il nucleo fondativo dei servizi culturali ruota intorno al restauro, alla didattica, alla catalogazione dell'immenso patrimonio di reperti, alcuni dei quali saranno esposti per la prima volta grazie all'ampliamento già realizzato delle aree di attrazione. La ricerca, l'archivio, la biblioteca, l'editoria e la documentaristica sono tradizionalmente le fonti da cui attingere per

innovare i messaggi da trasmettere ai pubblici odierni plurali ed esigenti. Eppure, nello spazio delle nuove tecnologie la creatività fluisce non più solo in un senso unidirezionale. Come spettatori e partecipanti, talora, giocatori protagonisti di nuove narrazioni, i pubblici co-creano i nuovi linguaggi e i modi di comunicare e favoriscono un humus fecondo per l'innovazione.

L'innovazione investe i temi e i contenuti degli allestimenti e gli strumenti tecnologici ma le diverse velocità di azione del Museo tra lo staff di supporto alla direzione e gli uffici tecnici chiamano in causa la rigidità delle procedure amministrative ancora centralizzate nell'ambito del settore culturale pubblico italiano; fanno emergere le carenze di personale, le rendite di posizione e le resistenze burocratiche al cambiamento. Un tema cruciale diventa lo sviluppo di competenze multidisciplinari, trasversali e tecnologiche per essere all'altezza di diventare "partner nel codice" — direbbe Semel (2019) — puntando sulla capacità di progettare iniziative cooperative in cui la competenza tecnologica sia integrata nel disegno e nell'attuazione delle attività realizzate in collaborazione. L'innovatività dell'azione culturale del MANN è frutto, quindi, di un'incessante ricerca di contenuto e di relazione che autenticamente si stabilisce tra il Museo e il pubblico, la città, il mondo. Nello spazio *glocal*, l'eco del museo si spande in maniera policentrica nelle collezioni che richiamano la cultura e l'arte classica, la storia, la politica, la contemporaneità di popoli e civiltà che possono costruire relazioni di solidarietà nel tempo e nello spazio.

Il valore dei beni relazionali: valutare dimensioni materiali e immateriali di scala e scopo variabile

Il tema della cooperazione induce ad ampliare l'angolo di visuale dalla mostra al programma e all'azione culturale, alla formazione e all'esperienza del visitatore per abbracciare questioni di equità e coesione sociale. Costruire collaborazioni è un esercizio di generosità e l'esperienza del MANN punta alla creazione di una comunità di pratiche che pionieristicamente realizzano una visione di leadership diffusa e condivisa, attraverso gerarchie appiattite e un ecosistema della cultura che promuove innovazione fuori e dentro le mura del Museo.

Qui il tema della rigenerazione urbana e del ruolo del turismo riportano la riflessione sulle dotazioni economiche imprescindibili per avviare azioni di riqualificazione e di contrasto del degrado urbano e sociale per moltiplicare gli effetti diretti, indiretti e indotti di consistenti interventi infrastrutturali che investono il contesto regionale e di una favorevole leva turistica che tra le istituzioni di cultura del territorio premia in particolare il MANN (v. Vecchione e Parenti in questo rapporto). Eppure la vera sfida consiste nel definire le specifiche attività che concorrono a realizzare economie di scala. Nello stesso tempo occorre definire le attività che sviluppino economie di scopo, cioè la capacità di estendere l'efficacia del museo oltre i confini dello spazio di fruizione, per esempio attività di formazione e sensibilizzazione sulla percezione e la condivisione (convenzione di Faro). Il passaggio dalla quantità (scala) alla qualità, mista ad altre quantità (scopo) porta a nuove esplorazioni sui beni relazionali da produrre. Nel concetto di scala emergono le economie della reiterazione seriale delle attività, nel concetto di scopo emerge la pluralità degli obiettivi: tutela, conservazione e valorizzazione, ma anche ricerca e formazione. Il contesto di scopo sposta il quadro della valutazione, perché in tale quadro l'organizzazione museale deve sfruttare al meglio il potenziale dell'ambiente

esterno, sia esso vicino o lontano in termini di beni relazionali da inseguire e/o produrre. L'idea di partenariato come "bene comune relazionale" richiama la capacità di sviluppare asset condivisi che possano avvantaggiare altre entità sociali e l'impatto sociale come approccio che miri non solo ad aumentare l'efficacia di una singola istituzione ma che consideri la cooperazione tra più organizzazioni come fattore di cambiamento su scala variabile. Non è una scelta opzionale ma una strategia di sopravvivenza per sviluppare valore nel mondo della rete e promuovere interdipendenze attraverso una maggiore consapevolezza del potere della cooperazione (Semel, 2019). In tal senso, la cooperazione diventa approccio sistemico che si nutre di esperienze eterogenee da mettere in relazione. I tempi sono, quindi, maturi per impostare una politica della valutazione incentrata sull'analisi dei beni relazionali; un sistema di valutazione che non solo permetta di raccogliere informazioni aggiornate rispetto agli indicatori significativi — per esempio sui centri di costo, sugli investimenti e sulla spesa per le diverse tipologie di prodotti e servizi culturali del Museo — ma che aiuti a esplorare le dimensioni storico-politico-simbolico-economico e sociali del valore della cultura nel contesto.



Appendice

1a Nota metodologica

1a.1 Obiettivi dello studio

Obiettivo del presente studio è comprendere come e perché il Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN) genera valore attraverso le scelte strategiche, collaborative e partecipative che ha operato al fine di realizzare la propria missione culturale. L'analisi esplora gli investimenti di lungo periodo, le fonti di finanziamento, le attività realizzate attraverso i partenariati, i risultati e gli impatti ottenuti in termini di valore culturale, sociale ed economico a vantaggio del territorio. Attraverso l'adozione di metodi misti (qualitativi e quantitativi) lo studio esamina la capacità organizzativa del Museo, la sua autonomia finanziaria, l'inclusività delle reti di co-produzione culturale locale e internazionale e la multidimensionalità del valore creato a partire dalla consultazione di testimoni privilegiati e dalla rassegna degli studi disponibili.

Le domande valutative cui l'analisi prova a dare una risposta sono:

- Quali sono gli assi portanti dell'offerta culturale del Museo tra il 2016 e il 2022?
- Quali risultati sono osservabili nell'ambito dell'organizzazione interna e sul territorio?
- Quali meccanismi spiegano i risultati conseguiti?
- In che modo è cambiata l'offerta culturale del Museo nel tempo?
- Con specifico riferimento alle mostre, quali sono le condizioni che generano valore culturale, sociale ed economico?

Al fine di rispondere ai quesiti suesposti, lo studio si focalizza sull'analisi di casi eterogenei, radicati in specifici contesti socioeconomico-organizzativi al fine di spiegare i processi di creazione del valore nella produzione museale. Lo studio si sofferma sull'analisi di una pluralità di attività di scala variabile, realizzate dal MANN tra il 2016 e il 2022, e che si distinguono in:

- prodotti culturali — che includono tutte le 129 mostre temporanee nonché l'allestimento di una sezione aggiuntiva delle collezioni permanenti e la realizzazione di un video-gioco;
- servizi sociali, culturali di editoria e formazione;
- servizi integrativi di caffetteria e merchandising.

Il focus sulle attività suesposte risponde alle indicazioni del committente che, a più riprese, ne ha sottolineato la rilevanza nell'ambito dell'offerta culturale del Museo, articolando le finalità perseguite, le criticità emerse, le soluzioni escogitate nell'interazione con i partner e il valore co-creato per il territorio e le comunità di pubblici.

1a.2 I dati sulle mostre, 2016-2022

I dati sulle mostre utilizzati nelle elaborazioni presentate precedentemente sono stati sintetizzati nella tabella che segue.

Tab. 1a Le mostre del MANN (2016-2022)

#	Mostre	Anno	Visitatori	Durata	Ricavi	Collaborazioni	Innovatività	Costo medio annuale
1	Mito e natura. Dalla Grecia a Pompei	2016	276.306	199	1.301.877,65	4	0,0	8.339,66
2	Oltre il visibile. I campi flegrei	2016	137.709	106	737.295,05	2	0,7	8.339,66
3	Giorni di un futuro passato	2016	114.357	65	468.750,05	1	0,9	8.339,66
4	Fatiche/ferite	2016	82.539	74	454.237,41	1	0,5	8.339,66
5	Pontifex maximus	2016	72.118	67	392.266,26	2	0,3	8.339,66
6	Codex	2016	73.278	59	389.157,36	2	0,7	8.339,66
7	Carlo di Borbone e la diffusione delle antichità	2016	99.354	94	302.592,23	2	0,8	8.339,66
8	Ashes to ashes – encausti	2016	52.859	33	279.403,02	1	0,2	8.339,66
9	Questi fotografi non sono io	2016	47.089	36	249.032,17	12	0,6	8.339,66
10	Concerto per archi e fili d'erba	2016	70.807	71	239.198,73	34	0,0	8.339,66
11	D_i_o_gene	2016	56.852	49	224.334,62	1	0,7	8.339,66
12	La porta di Dunhuang	2016	29.731	18	154.084,28	1	0,3	8.339,66
13	Vesuvii Lino fiorito	2016	46.276	31	130.933,65	20	0,6	8.339,66
14	L'arte nel fumetto – la tecnica pittorica	2016	34.042	18	128.062,97	2	0,8	8.339,66
15	Un eco per tutti	2016	20.944	18	116.416,77	12	0,8	8.339,66
16	La svolta celeste. Il riscatto di atlante	2016	30.178	32	106.456,53	4	0,6	8.339,66
17	Lares familiares	2016	30.895	33	104.026,10	1	0,2	8.339,66
18	Ooparts/out of place artifacts/ reperti impossibili	2016	25.189	31	99.094,90	1	0,6	8.339,66
19	Artemis'– border	2016	22.471	33	77.054,36	2	0,7	8.339,66
20	Eracle liberato dal buio dei magazzini	2016	17.673	31	69.018,96	1	0,0	8.339,66
21	Cosmic bullet	2016	16.575	19	57.664,91	1	0,7	8.339,66
22	Amori divini. Metamorfosi mitiche a Pompei e nel mondo romano	2017	188.830	131	1.020.737,94	2	0,2	42.636,72
23	Dialoghi/dissing. Gianni Versace Magna Grecia tribute	2017	103.558	73	577.109,38	1	0,7	42.636,72

#	Mostre	Anno	Visitatori	Durata	Ricavi	Collaborazioni	Innovatività	Costo medio annuale
24	Longobardi. Un popolo che cambia la storia	2017	160.233	103	546.636,22	6	0,2	42.636,72
25	Antiquitas in luce	2017	98.148	60	450.737,77	1	0,6	42.636,72
26	Proiezioni (oltre il tempo)	2017	103.569	87	435.831,88	1	0,6	42.636,72
27	Mysterium. Bibliotheca philosophica	2017	92.009	55	416.274,49	1	0,1	42.636,72
28	Diario mitico, Luigi Spina	2017	110.487	96	415.544,98	1	0,4	42.636,72
29	Il Napoli nel mito storie, campioni e trofei mai visti	2017	106.674	79	372.969,27	30	1,0	42.636,72
30	Memorie di pietra	2017	70.222	62	263.343,05	1	0,4	42.636,72
31	La vita e la maschera: da pulcinella al clown	2017	69.074	29	250.926,94	2	0,7	42.636,72
32	L'egitto in salotto. La Collezione Grimellini e il gusto moderno per l'egitto antico	2017	63.722	53	168.767,69	1	0,5	42.636,72
33	Ritorno a Itaca	2017	48.361	46	139.457,73	1	0,4	42.636,72
34	Ancient freedom	2017	52.005	31	131.358,59	1	0,7	42.636,72
35	Una vita per l'archeologia	2017	32.113	33	101.907,24	2	0,2	42.636,72
36	Mann@hero. Gli eroi del mito dall'antichità a Star Wars	2018	219.715	125	1.134.902,59	2	0,8	29.355,97
37	Il metallo dei gladiatori. Vedere toccare capire	2018	143.953	98	814.905,34	1	0,5	29.355,97
38	Ercolano e Pompei. Visioni di una scoperta	2018	139.482	95	791.346,72	1	0,2	29.355,97
39	Le ore del sole. Geometri e astronomi e gli antichi orologi solari romani	2018	181.505	132	765.102,61	6	0,5	29.355,97
40	Hercules alla guerra. Le quattro giornate di Napoli al MANN	2018	169.950	125	696.424,38	75	0,5	29.355,97
41	Pierre Peyrollee la profondità dell'artificio	2018	116.942	83	640.321,49	1	0,6	29.355,97

#	Mostre	Anno	Visitatori	Durata	Ricavi	Collaborazioni	Innovatività	Costo medio annuale
42	Fantasma a Pompei, mostra fotografica	2018	88.680	71	602.114,40	4	0,8	29.355,97
43	P_Reesistenze, mostra fotografica di Giuseppe Codispoti	2018	136.267	93	547.642,26	1	0,7	29.355,97
44	Autarchia	2018	86.979	43	481.305,72	1	0,7	29.355,97
45	Res rustica archeologia botanica e cibo nel 79 d.c.	2018	170.725	125	452.627,50	20	0,5	29.355,97
46	Pompei	2018	103.974	43	414.384,86	2	0,6	29.355,97
47	Psyche e altre storie, Gloria Pastore	2018	69.948	35	319.072,80	1	0,7	29.355,97
48	Mortali immortali. I tesori del sichuan nell'antica Cina	2018	108.223	87	294.646,73	31	0,6	29.355,97
49	Di Roma, di Napoli e d'altre cose sparse	2018	82.014	32	289.847,00	2	0,5	29.355,97
50	Fotografare il tempo. Pompei e dintorni	2018	85.387	54	285.785,04	1	0,4	29.355,97
51	Metro & the city. Una mostra per raccontare Napoli e la sua storia attraverso la metropolitana	2018	84.275	42	272.912,97	2	0,6	29.355,97
52	I colori del bosone di Higgs: percorsi tra arte e scienza	2018	74.759	30	246.300,59	6	1,0	29.355,97
53	Presepe continuum	2018	69.177	61	216.803,45	1	0,6	29.355,97
54	Le figure dei sogni	2018	33.737	32	112.101,28	20	0,6	29.355,97
55	Napoli città della seta	2018	33.737	32	112.101,28	1	0,6	29.355,97
56	Kukua Pamoja, mostra fotografica	2018	19.692	10	95.955,12	1	0,7	29.355,97
57	Patrimoni del futuro	2018	15.117	8	77.195,42	6	0,6	29.355,97
58	Paratissima 2018 revoluSHOW	2018	3.938	2	19.191,02	1	0,7	29.355,97
59	Corto Maltese. Un viaggio straordinario	2019	270.869	107	1.147.647,28	12	0,8	29.016,97
60	Paideia, giovani e sport nell'antichità	2019	210.245	165	974.904,39	2	0,7	29.016,97

#	Mostre	Anno	Visitatori	Durata	Ricavi	Collaborazioni	Innovatività	Costo medio annuale
61	Canova e l'antico	2019	323.951	121	799.698,18	46	0,3	29.016,97
62	Blub l'arte sa nuotare	2019	141.984	93	701.015,61	1	0,6	29.016,97
63	Nel vulcano. Cai Guo-qiang e Pompei	2019	238.193	87	694.829,53	2	0,9	29.016,97
64	Sotto mentite spoglie, mostra fotografica di Luciano e Marco Pedicini	2019	114.882	79	561.901,21	2	0,6	29.016,97
65	MANN on the moon	2019	100.315	74	490.180,05	1	0,4	29.016,97
66	Gli assiri all'ombra del Vesuvio	2019	99.267	75	478.784,01	6	0,1	29.016,97
67	Orogenesi/ Orogenesis, personale di Juliana Cerqueira Leite	2019	91.702	68	443.016,28	2	0,7	29.016,97
68	Thalassa. Meraviglie sommerse dal mediterraneo	2019	124.024	263	433.752,00	56	0,5	29.016,97
69	Capire il cambiamento climatico – experience exhibition	2019	100.658	355	387.349,42	19	0,9	29.016,97
70	Mediterraneo	2019	61.278	45	282.324,94	1	0,3	29.016,97
71	Senza tempo, personale di Gianluigi Gargiulo	2019	49.524	25	267.698,31	1	1,0	29.016,97
72	Effetto museo – intrusioni istantanee nei luoghi dell'arte, fotografie di Massimo Pacifico	2019	70.256	68	244.509,37	1	0,6	29.016,97
73	Desiderio d'arte, mostra/concorso di pittura, scultura, grafica e fotografia	2019	42.159	25	224.412,45	13	0,7	29.016,97
74	Io penso che, mostra fotografica di Emilio Porcaro	2019	41.388	33	208.584,71	1	0,6	29.016,97
75	World press photo 2019	2019	40.533	27	176.430,08	1	0,6	29.016,97
76	Pe' terre assaje luntane, mostra fotografica	2019	84.174	80	258.513,48	20	0,6	29.016,97

#	Mostre	Anno	Visitatori	Durata	Ricavi	Collaborazioni	Innovatività	Costo medio annuale
77	Vincendo il tempo, personale di Riccardo Dalisi	2019	82.638	70	250.999,29	30	0,6	29.016,97
78	Il contemporaneo per l'archeologia, artisti cinesi al MANN	2019	91.305	61	277.397,36	30	0,6	29.016,97
79	Il rumore del silenzio, mostra fotografica	2019	20.857	18	78.463,44	6	0,6	29.016,97
80	Fuga dal museo, mostra fotografica a cura di Assisi e Cipolla	2019	151.340	302	583.250,80	2	0,6	29.016,97
81	Fotografare il MANN tutto l'anno, progetto fotografico a cura di Flegrea Photo associazione	2019	35.895	35	113.525,97	1	0,6	29.016,97
82	Archemiti femminili, personale di Barbara Ciardo	2019	35.895	35	113.525,97	2	0,6	29.016,97
83	Thalassa. Meraviglie sommerse dal mediterraneo	2019	124.024	263	432.317,35	56	0,6	29.016,97
84	Maresistere, personale di Roxy in The Box	2019	124.898	288	466.943,36	12	0,6	29.016,97
85	Presepe Felix a cura dell'associazione presepistica napoletana	2019	15.961	15	49.906,90	2	0,6	29.016,97
86	Black square	2020	67.105	113	207.952,49	2	0,6	29.016,97
87	Lascaux 3.0	2020	48.054	156	132.840,00	6	0,5	67.818,14
88	A pesca di vita	2020	30.985	31	88.150,38	1	0,7	67.818,14
89	Be that woman, mitologia contemporanea	2020	3.471	26	16.645,15	1	0,6	67.818,14
90	Superwoman #super8x8città	2020	3.337	38	16.004,95	1	0,7	67.818,14
91	Gli etruschi e il MANN	2020	78.965	383	398.863,57	6	0,5	67.818,14
92	Sai andare in bici? Kannst du rad fahren?	2020	151.059	353	847.887,09	6	0,7	67.818,14
93	Aritmia	2020	5.357	106	24.122,79	2	0,6	67.818,14
94	Kene/spazio	2020	2.618	39	13.954,21	6	0,7	67.818,14
95	Lucy. Sogno in evoluzione	2020	27.597	209	252.992,44	2	0,9	67.818,14

#	Mostre	Anno	Visitatori	Durata	Ricavi	Collaborazioni	Innovatività	Costo medio annuale
96	11 stories on distanced relationship, contemporary art from Japan	2021	4.277	4	25.462,48	11	0,7	69.056,27
97	Naples. Sense of place	2021	109.403	150	592.553,61	1	0,7	69.056,27
98	Attraverso. Archetipi dell'arte	2021	1.360	5	7.545,28	1	0,7	69.056,27
99	19:34. Fotografie di Antonietta De Lillo. La storia in presa diretta	2021	145.970	161	691.843,97	2	0,8	69.056,27
100	Solve et coagula	2021	29.535	47	156.115,15	6	0,6	69.056,27
101	Presepe continuum	2021	38.469	68	196.722,00	1	0,8	69.056,27
102	Divina archeologia	2021	135.826	147	637.542,97	6	0,5	69.056,27
103	Giocare a regola d'arte	2021	186.649	174	860.254,43	1	0,5	69.056,27
104	Enrico Caruso. Da Napoli a New York	2021	111.386	125	523.877,94	12	0,8	69.056,27
105	Gladiatori	2021	286.438	383	1.546.280,00	12	0,2	69.056,27
106	Heroes of change	2021	14.555	145	46.432,00	4	0,6	69.056,27
107	Gladiatori di carta	2021	280.779	348	1.510.208,00	2	0,8	69.056,27
108	Trame sottili	2021	9.320	26	33.424,00	2	0,6	69.056,27
109	Leib - il corpo vivente	2021	108.775	141	627.032,00	4	0,7	69.056,27
110	P.P.P. possibile politica pubblica	2021	78.310	92	459.872,00	3	0,8	69.056,27
111	Moebius. Alla ricerca del tempo	2021	108.681	107	658.744,00	6	1,0	69.056,27
112	Iliade, Omero. le opere del MANN tra le pagine di Alessandro Baricco	2021	102.795	123	594.800,00	4	0,5	69.056,27
113	Cleto Munari. Jewellery design	2021	89.977	110	513.368,00	2	0,6	69.056,27
114	Statue di Buddha nella terra di Yamato	2021	57.381	61	335.576,00	1	0,6	69.056,27
115	Japan tsunami/a long walk in Tohoku	2021	57.381	61	335.576,00	1	0,6	69.056,27
116	Kyo origami	2021	81.315	99	460.688,00	1	0,6	69.056,27
117	Bizantini. Luoghi, simboli e comunità di un impero millenario	2022	69.523	69	463.200,00	59	0,3	90.000,00

#	Mostre	Anno	Visitatori	Durata	Ricavi	Collaborazioni	Innovatività	Costo medio annuale
118	Il presepe cortese - il presepe napoletano del Settecento tra tradizione e multimedialità	2022	28.200	30	121.200,00	3	0,7	90.000,00
119	Uomini e giganti: sogni della storia di Elisabetta Farnese. Disegni bruciati di Davide Cantoni in dialogo con la collezione farnese	2022	97.060	86	464.440,00	1	0,6	90.000,00
120	La voce della luna - personale di pittura di Nicola Migliozi	2022	106.171	86	535.936,00	1	0,6	90.000,00
121	I greci prima dei greci	2022	107.991	93	523.320,00	5	0,3	90.000,00
122	Creativity for life	2022	111.621	88	574.688,00	3	0,6	90.000,00
123	Argine	2022	137.431	95	717.256,00	1	0,6	90.000,00
124	Nuragica	2022	191.952	134	1.091.376,00	1	0,5	90.000,00
125	Sardegna isola megalitica. Dai menhir ai nuraghi: storie di pietra nel cuore del Mediterraneo	2022	126.382	93	729.040,00	10	0,3	90.000,00
126	L'altro MANN. I depositi in mostra	2022	276.912	215	1.497.888,00	0	0,1	90.000,00
127	Manga Heroes - gli eroi e i miti alle pendici del vulcano	2022	225.274	151	1.195.288,00	2	0,8	90.000,00
128	È stata la mano di Dio	2022	219.280	145	1.133.720,00	4	0,6	90.000,00
129	E Adone non lo sa	2022	94.553	90	437.096,00	3	0,6	90.000,00

Fonte: Ns. elaborazioni basate su dati amministrativi MANN e interviste semi-strutturate.

1a.3 I metodi misti

Lo studio prende le mosse dalla rassegna degli studi in tema di governance e di partenariati pubblico-privati nel settore culturale e si sviluppa con la formulazione di una serie di ipotesi da esplorare nella ricerca sul campo attraverso l'analisi documentale e le indicazioni dello staff del Museo. Le mostre sono l'unità di analisi su cui prevalentemente si fonda la raccolta e l'elaborazione delle informazioni. L'analisi delle 129 mostre realizzate tra il 2016 e il 2022 fa ricorso a diverse tecniche quali-quantitative. Le tecniche quantitative di analisi adottate sono: l'analisi di network, dei cluster e l'analisi fattoriale. Le tecniche qualitative di analisi sono la trascrizione delle interviste in profondità e l'analisi per temi ricorrenti e la Qualitative Comparative Analysis (QCA). Tra marzo 2021 e settembre 2022 il gruppo di lavoro ha condotto 26 interviste semi-strutturate (in presenza e online) con testimoni privilegiati — operatori nel campo della conservazione e valorizzazione dei beni culturali nonché imprenditori nell'ambito dell'industria culturale e creativa. Inoltre, sono stati interpellati, attraverso un questionario strutturato online (seguito da un'intervista semi-strutturata), sei esperti tra archeologi, storici dell'arte e manager di istituzioni culturali al fine di caratterizzare la pluralità delle dimensioni del valore culturale di un ristretto campione di mostre selezionate per l'applicazione della QCA. L'identificazione dei testimoni privilegiati ha garantito pluralismo e triangolazione delle informazioni differenziando i profili degli interlocutori partecipanti alla ricerca valutativa. Nella trascrizione delle interviste semi-strutturate, l'analisi delle informazioni qualitative mutua le categorie teoriche degli studi sulla governance e sul valore dei beni culturali, nell'ambito dell'economia e della sociologia della cultura e dell'arte. L'attenzione si concentra sulla ricostruzione della rete delle collaborazioni al fine di comprendere le ragioni sottese ai processi di cooperazione, la loro origine e governance nonché le ricadute percepite sul territorio e nell'organizzazione interna. Le questioni più salienti e i temi ricorrenti emersi dalle interviste e dal questionario offrono una base di dati imprescindibile a contestualizzare e quantificare le variabili rilevanti che hanno strutturato l'analisi statistica e l'analisi qualitativa comparata (QCA). L'analisi fattoriale e di cluster si è concentrata

sui dati quantitativi raccolti sull'universo delle collezioni temporanee realizzate dal MANN tra il 2016 e il 2022 al fine di delineare e spiegare le performance del Museo. Con la QCA, il focus si orienta sulla ricostruzione del valore generato dalle mostre. Come illustrato nel paragrafo che segue la QCA ordina un campione ristretto di 18 mostre⁸⁰ in base al valore prodotto come esito di pratiche innovative e partecipative. L'analisi verifica le condizioni di necessità e sufficienza che concorrono a generare un elevato valore culturale, sociale ed economico associato alle mostre esaminate.

1a.4 Logiche di analisi integrate

Nel nostro studio l'analisi causale dell'impatto del Museo si basa su una teoria del cambiamento ricostruita a partire dalla consultazione dei partecipanti alla ricerca. Lo studio approfondisce le specificità delle attività e delle iniziative del MANN ricostruendo gli assi portanti dell'offerta culturale, i processi avviati e compiuti, i risultati conseguiti e gli impatti attesi. La multidimensionalità del valore co-creato viene analizzata attraverso informazioni di natura esplorativa che non sarebbero state disponibili attraverso altre modalità di raccolta dei dati. Come già accennato precedentemente, a partire dalle informazioni qualitative raccolte attraverso le interviste semi-strutturate l'analisi dei gruppi e dei fattori individua le variabili che contribuiscono a delineare le performance delle mostre. L'approccio statistico verifica l'esistenza di una relazione lineare tra le variabili rilevanti e stima l'effetto di ciascun fattore sulla variabile dipendente tenendo conto delle altre variabili indipendenti. Diversamente la QCA non assume una relazione lineare tra le variabili, ma ricostruisce l'impatto come esito di causalità complesse, frutto di processi, né lineari né unidirezionali, ma di interazione tra casi e contesti. La QCA, quindi, non quantifica la dimensione dell'impatto, ma configura l'insieme di fattori causali responsabili del cambiamento osservato. La QCA è un approccio valutativo che si basa sulla teoria degli insiemi per individuare i

fattori causali rilevanti a spiegare un risultato di interesse. Si tratta di una metodologia che integra tecniche qualitative e quantitative di analisi attraverso la calibrazione, vale a dire l'espressione di informazioni qualitative — desunte dalle interviste e dall'analisi dei documenti di specifici casi — in dati numerici grezzi (Ragin, 2008). La tecnica di analisi dei dati si basa sugli insiemi *fuzzy* (Zadeh, 1965). Un insieme *fuzzy* è “una classe di oggetti con un continuo di gradi di appartenenza” o in altri termini, una “classe che esprime il fatto che alcuni oggetti sono più nella classe di altri” (Zadeh, 1965)⁸¹. L'analisi degli insiemi *fuzzy* permette una misurazione dettagliata delle condizioni che si assume possano incidere sul risultato di interesse. Attraverso la determinazione di valori soglia la calibrazione consente di definire l'appartenenza di un dato attributo agli insiemi *fuzzy*, quali condizioni di interesse. I valori di *fuzzy-set* variano da completa appartenenza (1) a completa non appartenenza (0) e il punto di interruzione o di indifferenza (0,5) rappresenta un caso che non è né all'interno né all'esterno di ciascun insieme considerato. Il valore 0 è, quindi, la soglia di non appartenenza completa, il valore 0,5 è il punto di interruzione e il valore 1 è la soglia di appartenenza completa. La selezione e la calibrazione delle variabili che configurano l'appartenenza agli insiemi rilevanti richiedono una conoscenza approfondita dei casi e del contesto (Fiss, 2007). Come sottolinea Ragin — il padre della QCA — un punteggio di appartenenza attribuisce un valore di verità e non una probabilità (Ragin, 2008). I valori di verità esprimono il grado di verità di un modello o di un'asserzione causale e permettono di analizzare il modo in cui una relazione di causalità tra le variabili rilevanti può condurre a una conclusione vera, diversamente da quanto accade in una relazione di correlazione. La QCA identifica specifiche combinazioni di fattori causali che interagiscono con un risultato di interesse (Bell et al., 2014).

Nel nostro studio, la QCA esamina le mostre e le modalità in cui esse producono valore puntando l'attenzione sulla cooperazione e sull'innovazione culturale come fattori causali responsabili dell'impatto dell'azione museale. Le mostre sono i casi indagati come situazioni composite che presentano combinazioni di variabili fattori causali. L'unicità (massima eterogeneità) o l'omogeneità (assenza di variazione) dei casi sono gli estremi di un continuum che caratterizza gli attributi di ciascuna mostra rispetto al contesto di riferimento. Il valore delle mostre scaturisce, quindi, dall'interazione di ciascuna mostra con il proprio contesto secondo un'interpretazione che ingloba considerazioni di natura socio-culturale oltre agli aspetti prettamente economici. La nozione di valore include una pluralità di dimensioni culturali⁸² che integrano gli indicatori del numero di visitatori e degli introiti finanziari incamerati dal Museo in un determinato periodo di tempo. Come illustrato nel capitolo 4, il valore prodotto dalle mostre è frutto dell'interazione di attributi empiricamente osservati (come per es., il contenuto innovativo delle mostre) con il contesto di riferimento (per es., le relazioni di collaborazione avviate per l'organizzazione degli eventi) e l'analisi verifica le condizioni necessarie e sufficienti a generare un elevato valore socioeconomico-culturale. Per tale motivo la generalizzazione è di tipo analitico e non di tipo statistico e si basa sulla teoria — o meglio sulle teorie che i partecipanti alla ricerca hanno rivelato durante il processo di raccolta dei dati e che l'analisi ha provato a ricomporre coerentemente, rilevando lacune e punti di forza, anche rispetto alle questioni più salienti individuate negli studi di economia culturale, museologia e governance pubblico-privata. La QCA affronta la complessità dei casi esaminati, associata a tre dimensioni strettamente correlate: l'eterogeneità delle caratteristiche delle mostre che variano all'interno di ciascun caso, la variabilità delle proprietà tra le mostre nonché la

⁸⁰ Il capitolo 5 illustra nel dettaglio come si è proceduto al campionamento delle mostre.

⁸¹ A differenza della teoria degli insiemi, che si basa sull'uso di variabili binarie per l'appartenenza ad un insieme (dove 0 rappresenta la condizione di non appartenenza all'insieme e 1 rappresenta la condizione di completa appartenenza

all'insieme), gli insiemi *fuzzy* consentono una graduazione tra gli estremi.

⁸² Sulla multidimensionalità del valore culturale, v. Thorsby (2002), Angelini e Castellani (2019). Sulla declinazione del valore culturale delle mostre del MANN, v. i capitoli 4 e 5.

molteplicità dei percorsi causali che generano valore. L'eterogeneità dei casi esaminati richiede di esplorare, come già accennato precedentemente, situazioni composite in contrasto con i metodi di ricerca tradizionali che si basano su una forma di scomposizione e semplificazione della realtà delle organizzazioni e degli effetti cui esse contribuiscono. La complessità dei casi esige anche una approfondita conoscenza dei contesti che interagiscono con i casi, nella consapevolezza che si possono presentare combinazioni causali alternative e contraddizioni logiche. Come approccio valutativo orientato alla teoria, la QCA può riconoscere e rivelare, infatti, più percorsi causali che spiegano un dato impatto, in quanto diverse combinazioni di fattori causali, che non necessariamente si escludono a vicenda, possono influenzare gli effetti osservati (v. capitoli 4 e 5). Pertanto, le risultanze del nostro studio sono contingenti rispetto agli intervistati e al contesto; sono esposte a probabili pregiudizi che investono la caratterizzazione delle mostre e la stima del valore co-prodotto e sono inevitabilmente legate alla teoria del cambiamento che abbiamo proposto. Le questioni appena accennate possono mettere in discussione l'interpretazione dei risultati dei singoli casi e la generalizzazione analitica avanzata, proprio in considerazione del fatto che diversi "percorsi causali" (*causal pathways*) possono spiegare la presenza o l'assenza del risultato di interesse. Ciò nondimeno, la pluralità di prove empiriche raccolte ha permesso di triangolare le informazioni acquisite e di corroborare le risultanze delle analisi quali-quantitative che caratterizzano l'impatto socioeconomico e culturale della produzione del MANN.

Riferimenti bibliografici

- Aarseth E. (2001), "Computer game studies, year one," *Game Studies*, 1(1).
- A.A. V.V. (2006), "Aporie napoletane. Sei posizioni filosofiche," Cronopio.
- Angelini F., Castellani M. (2019), "Cultural and economic value: a critical review," *Journal of Cultural Economics*, 43(2):173-188.
- Antón C., Camarero C., Garrido M.J. (2019), "What to do after visiting a museum? From post-consumption evaluation to intensification and online content generation," *Journal of Travel Research*, 58(6):1052-1063, disponibile sul sito <https://DOI.org/10.1177/0047287518793040>
- Asheim B., Hansen H.K. (2009), "Knowledge Bases, Talents, and Contexts: On the Usefulness of the Creative Class Approach in Sweden," in *Economic Geography*, 85(4):425-442. DOI: 10.1111/j.1944-8287.2009.01051.x
- Bakhshi H., Throsby D. (2010), "Culture of innovation: an economic analysis of innovation" London, disponibile sul sito http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/culture_of_innovation.pdf
- Barrera P., Stumpo A.R., (2010) "Le politiche culturali tra neocentralismo e rimozioni federaliste," *Economia della Cultura*, DOI:10.1446/33739
- Beech D. (2015), *Art and value: art's economic exceptionalism in classical, neoclassical and marxist economics*, Historical Materialism Book Series, Brill, Leiden, The Netherlands.
- Bell R.G., Filatotchev I., Aguilera R.V. (2014), "Corporate governance and investors' perceptions of foreign IPO value: An institutional perspective," in *Academy of Management Journal*, 57(1), 301-320.
- Blasco F.L., Recuero Virto N., San-Martín S. (2019), "The cornerstones of museum performance. A cross-national analysis," *Museum Management and Curatorship*, 34:2, 211-233, DOI:10.1080/09647775.2018.1516562
- Bollo A. (2013), "Measuring museum impact, the learning museum network project," Report 3, Regione Emilia Romagna, disponibile sul sito <https://online.ibr.regione.emilia-romagna.it/libri/pdf/LEM3rd-reportmeasuring-museum-impacts.pdf>
- Booth P., Ogunidipe A., Røyseng S. (2020), "Museum leaders' perspectives on social media," *Museum Management and Curatorship*, 35:4, 373-391, DOI:10.1080/09647775.2019.1638819
- Brown K. (2019), "Museums and local development: an introduction to museums, sustainability and well-being," *Museum International*, 71(3-4):1-13, disponibile sul sito <https://DOI.org/10.1080/13500775.2019.1702257>
- Bryan J., Munday M., Bevins R. (2012), "Developing a framework for assessing the socioeconomic impacts of museums: the regional value of the 'flexible museum'," *Urban Studies*, 49(1):133-151.
- Camarero C., Garrido M.J. (2008), "The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations," *European Journal of Innovation Management* 11(3):413-34, disponibile sul sito <https://DOI.org/10.1108/14601060810889035>
- Cerisola S. (2019), "A new perspective on the cultural heritage-development nexus: the role of creativity," *Journal of Culture Economics* 43:21-56, disponibile sul sito <https://DOI.org/10.1007/s10824-018-9328-2>
- Chilvers J., Kearnes M. (2016), *Remaking participation: science, environment and emergent publics*, Routledge, London.
- Chung T.L., Marcketti S., Fiore A.M. (2014), "Use of social networking services for marketing art museums," *Museum Management and Curatorship* 29(2):188-205.
- Coblence E., Sabatier V. (2014), "Articulating growth and cultural innovation in art museums," *International Studies of Management & Organization*, 44(4):9-25, 65.
- Davies S.M. (2010), "The co-production of temporary museum exhibitions," *Museum Management and Curatorship*, 25(3):305-321, DOI:10.1080/09647775.2010.498988
- Devine J. (2016), "Contesting global heritage in the chicle workers' museum," *Latin American Research Review*, 51(3):101-122.
- Di Grande A., Persico P., Quagliuolo M. (2022), "Nuove tassonomie sui beni culturali come infrastruttura complessa di area vasta. Ricerca sperimentale sui nuovi standard materiali e immateriali della città che verrà," Consiglio Nazionale delle Ricerche, Studi e Ricerche per l'Innovazione.
- Di Maio A. (2019), *Economia del patrimonio e delle attività culturali*, Hoepli, Milano.
- Elffers A., Sitzia E. (2016), "Defining participation: practices in the Dutch artworld," in *Museum Participation: new directions for audience collaboration*, ed. J. Kavanagh - K. McSweeney, MuseumsEtc, Edimburgo, pp. 39-67.
- European Commission (2018), "Theory-based impact evaluations," disponibile sul sito https://ec.europa.eu/regional_policy/IT/policy/evaluations/guidance/impact_faq_theor#1
- Fiss P. (2007), "A set-theoretic approach to organizational configurations," in *Academy of Management Review*, 32(4):1180-1198.
- Giulierini P., Savy D., Bifulco F., Fresa V. (2021), *Quartiere della cultura. MANN e Invitalia per la rigenerazione urbana*, Editoriale scientifica, Napoli.

Gómez-Zapata J.D., Espinal-Monsalve N.E., Herrero-Prieto N.C. (2018), "Economic valuation of museums as public club goods: why build loyalty in cultural heritage consumption?," *Journal of Cultural Heritage*, 30:190-198.

Gou J., Wang N. (2020), "Construction of evaluation index system for museum learning projects in China," ed. M.E. Auer et al.: ICL 2019, AISC 1135:514-526, disponibile sul sito https://doi.org/10.1007/978-3-030-40271-6_51

Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," in *American Journal of Sociology*, 91,3:481-510.

Hennion A., Muecke S. (2016), *From ANT to pragmatism: a journey with Bruno Latour at the CSI*, New Literary History, Johns Hopkins University Press, vol. 47, no. 2-3, Spring & Summer, pp. 289-308.

Hirschman A.O. (1984), *Getting Ahead Collectively*, Pergamon, New York.

Hutter M. (2011), "Infinite surprises: on the stabilization of value in the creative industries," in Beckert J. – Aspers P., *The worth of goods: valuation and pricing in the economy*, Oxford University Press, Oxford.

Hutter. M, Frey B.S. (2010-11), "On the influence of cultural value on economic value," *Revue d'économie politique*, vol. 120, pp. 35-46.

Hylland O.M. (2017), "Museenes samfunnsrolle - et kritisk perspektiv," *Norsk Museumstidsskrift* 3 (02):77-91.

ICOM (2019), "Museums as Cultural Hubs: The Future of Tradition, Report of 2019," in *General Conference Final Report* presentato alla International Museums Conference, tenutasi a Kyoto e disponibile sul sito: <https://icom.museum/en/news/the-report-of-icom-kyoto-2019-is-out/>

Istat (2017), "I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia," disponibile sul sito <https://www.istat.it/it/archivio/194402>

Istat (2019), "L'Italia dei musei," disponibile sul sito <https://www.istat.it/it/archivio/237159>

Karpik L. (2010), *Valuing the unique: the economics of singularities*, Princeton University Press, Princeton, NJ.

Kirchberg V., Kuchar R. (2014), "States of comparability: a meta-study of representative population surveys and studies on cultural consumption," *Poetics*, 43:172-191, disponibile sul sito <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2014.01.005>

Kleppe B. (2018), "Managing autonomy: analyzing arts management and artistic autonomy through the theory of justification," *The Journal of Arts Management, Law and Society* 48(3):191-205.

Jenkins H. (2006), *Convergence culture: where old and new media collide*, New York University Press, New York.

Larsen H. (2014), "Legitimation work in state cultural organizations: the case of Norway," *International Journal of Cultural Policy* 20(4): 456-470.

Laurel B. (1991), *Computers as theatre*, Addison-Wesley Longman Publishing Co. Inc., Boston.

Lazzeretti L., Sartori A. (2016), "Digitization of cultural heritage and business model innovation: the case of the Uffizi Gallery in Florence." *Il Capitale Culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage*, no. 14:945-70, disponibile sul sito <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.13138/2039-2362/1436>

Li C., Ghirardi S. (2019), "The role of collaboration in innovation at cultural and creative organisations. The case of the museum," *Museum Management and Curatorship* 34(3):273-89, disponibile sul sito <https://doi.org/10.1080/09647775.2018.1520142.66>

Li C., Coll-Serrano V. (2019), "Assessing the role of collaboration in the process of museum innovation," *Journal of Cultural Economy*, 12(6):590-606, DOI: 10.1080/17530350.2019.1643392

Lindqvist K. (2012), "Museum finances: challenges beyond economic crises," *Museum Management and Curatorship*, 27:1, 1-15, DOI:10.1080/09647775.2012.644693

Matt G., Zorloni A. (2011), *Economia e gestione dei musei*, Aracne editrice, Roma.

Marra M., Celentano R., Covino R. (2023), "Coproductio and Self-Financing for Local Development the Exhibitions of the National Archaeological Museum of Naples," in *Italian Journal of Regional Science*, in corso di pubblicazione.

Mazzucato M. (2018), *The Value of Everything: The value of everything: making and taking in the global economy*, Allen Lane, London.

McCall V., Gray C. (2014), "Museums and the 'new museology': theory, practice and organisational change," *Museum Management and Curatorship* 29(1):19-35.

Messineo D., Occhilupo R. (2014), "La gestione dei musei e parchi archeologici e il coinvolgimento dei privati nel settore culturale: l'Italia nel confronto con la Francia, la Germania e la Spagna," *Aedon, Rivista di arti e diritto online*, Il Mulino, Fascicolo 3:2014.

Murzyn-Kupisz M., Hołuj D., Działek J., Gorczyca K. (2019), "Museums and local governments in Poland: partners in local development?," *Museum International*, 71(3-4):28-45.

Navarrete T. (2013), "Digital cultural heritage," in *Handbook on the Economics of Cultural Heritage*, ed. Rizzo I. – Mignosa A., Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, pp. 251-71.

Pallud J., Monod E. (2010), "User experience of museum technologies: the phenomenological scales," *European Journal of Information Systems* 19(5):562-80, disponibile sul sito <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.37>

Pawson R. (2006), *Evidence-based policy*, Sage Publications Inc., London.

Pawson R., Tilley N. (1997), *Realistic evaluation*, Sage Publications Inc., London.

Ragin C.C. (2008), *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*, University of Chicago Press, Chicago e Londra, disponibile sul sito <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226702797.001.0001>

Reynolds M., Gates E., Hummelbrunner R., Marra M., Williams B. (2016), "Towards Systemic Evaluation," *Systems Research and Behavioral Science*, 33:662-673.

Rogers P.J. (2008), "Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions," *Evaluation*, 14(1):29-48.

Scott C. (2006), "Museums: impact and value, cultural trends," 1:45-75, disponibile sul sito <https://doi.org/10.1080/09548960600615947>

Semel M.A. (2019), "Partnership power: essential museum strategies for today's networked world," *American Alliance of Museums*.

Simon N. (2010), *The participatory museum*, Museum 2.0, Santa Cruz, CA.

Tarasco A.L. (2019), *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Laterza, Roma.

Throsby D. (2005), *Economia e cultura*, Il Mulino, Bologna.

Tien C.C. (2010), "The formation and impact of museum clusters: two case studies in Taiwan," *Museum Management and Curatorship* 25(1): 69-85, DOI:10.1080/09647770903529434

Throsby D. (1994), "The production and consumption of the arts: a view of cultural economics," *Journal of Economic Literature*, 32(1):1-29.

Throsby D. (2012), "Heritage economics: a conceptual framework," in Licciardi G. - Amirtahmasebi R. eds., *The economics of uniqueness: investing in historic city cores and cultural heritage assets for sustainable development*, World Bank, Washington DC.

Tota A., De Feo A. (2020), *Sociologia delle arti, musei, memoria e performance digitali*, Carocci editore, Roma.

Trimarchi M. (2002), *Economia e cultura: organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Franco Angeli, Milano.

Trimarchi M. (2003), "Principal-agent analysis," in Towse R. ed., *A handbook of cultural economics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 373-8.

Trupiano G. (2015), "Introduzione alla finanza della cultura," disponibile alla pagina <http://romatrepress.uniroma3.it/wp-content/uploads/2020/02/Introduzione-allafinanza-della-cultura.pdf>

Tulliach A. (2017), "Best practice in museum partnerships: Bologna and its museum networking," *Museological Review: Museums and Partnership*, a Peer-Reviewed Journal, Edited by the Students of the School of Museum Studies, University of Leicester, disponibile alla pagina https://www.researchgate.net/publication/339781572_Best_Practice_in_Museum_Partnerships_Bologna_and_its_museum_networking [accessed Oct 24 2022].67

UNDP (2019), UNDP Evaluation guidelines, disponibile sul sito http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/PDF/UNDP_Evaluation_Guidelines.pdf

Velthuis O. (2005), *Talking prices: symbolic meanings of prices on the market for contemporary art*, Princeton University Press, Princeton.

Yarrow A., et al. (2008), "Public libraries, archives and museums: trends in collaboration and cooperation" *IFLAProfessional Reports*, 108, disponibile sul sito: <http://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/professional-report/108.pdf>

Yates B., Marra M. (2017), "Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions ... and is SROI a good investment?," *Elsevier*, vol. 64(C):136-144, disponibile sul sito <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.009>

Walker C., Manjarrez C.A. (2004), "Partnerships for free choice learning. Public libraries, museums and public broadcasters working together," *Washington, DC, The Urban Institute*, disponibile sul sito: <http://www.urban.org/sites/default/files/alfresco/publication-pdfs/410661-Partnerships-for-Free-Choice-Learning.pdf>

Whelan G. (2015), "Understanding the social value and well-being benefits created by museums: A case for social return on investment methodology," *Arts & Health* 7(3):216-230.

World Bank (2009), "The road to results. Designing and conducting effective development evaluations," disponibile sul sito <http://documents1.worldbank.org/curated/en/400101468169742262/pdf/The-road-to-results-designing-and-conducting-effectivedevelopment-evaluations.pdf>

Zadeh L.A. (1965), "Fuzzy Sets. Information Control," 8, 338-353, disponibile sul sito [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X)

Zafirovski M.Z. (2000), "An alternative sociological perspective on economic value: price formation as a social process," *International Journal of Politics, Culture and Society*, vol. 14, no. 2, pp. 265-295.

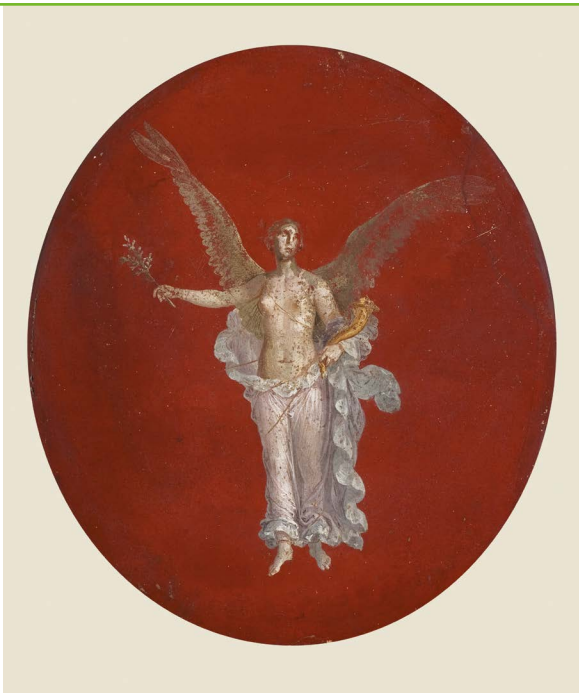
Focus 2

Standard giuridici
degli accordi nazionali,
europei e internazionali
per la valorizzazione
e la tutela

Daniela Savy e Ludovica Lanzuise



Ai fini della valutazione dell'impatto sociale del MANN e della ricostruzione delle dimensioni socioeconomiche e degli effetti che l'azione del Museo ha generato nel contesto territoriale e nell'ambito delle reti internazionali delle collaborazioni culturali, anche nell'ambito dello spazio virtuale, è utile procedere a una ricostruzione analitica delle fattispecie giuridiche che inquadrano le condizioni di domanda e di offerta di molteplici attività e servizi culturali a livello locale, europeo e internazionale che hanno integrato nell'arco del periodo dal 2016 al 2023 attività di valorizzazione delle opere del MANN e della storia del Palazzo stesso, nonché attività di rigenerazione urbana a opera del Museo in sinergia con l'Ateneo fridericiano e con altre istituzioni scientifiche e culturali, con istituzioni pubbliche diverse dalle accademie e con enti pubblici territoriali ed enti pubblici e privati di varia natura.



1. Lo stato dell'arte e le iniziative di creazione della nuova istituzione Museo autonomo

Lo stato dell'arte registrabile al 2014 era rappresentato dall'esistenza di un "Museo" concepito quale ufficio di una soprintendenza a carattere periferico rispetto all'amministrazione centrale costituita dal Ministero della Cultura istituito nel 1974. La riforma Franceschini, avviata nel 2014 con Decreto del Consiglio dei Ministri del 29 agosto 2014, n. 171 (e successive modifiche) sul regolamento di organizzazione del Ministero, dota di autonomia speciale 20 siti statali italiani (oggi 60), attribuendo a tali siti due tipi di autonomie: finanziaria-contabile e operativa. I musei, dunque, acquistano una natura giuridica "ibrida": sono cioè organi periferici del MIC non dotati di personalità giuridica e godono di un proprio bilancio, possono cioè disporre delle proprie risorse finanziarie rappresentate sia dagli incassi della bigliettazione, sia da altre risorse reperite aliunde: ricavi da Loan fees per le mostre in musei stranieri, fundraising, donazioni, sponsorizzazioni tecniche, Art Bonus, ossia mecenatismo privato con sgravio del 65 per cento su credito di imposta nei successivi tre anni dal versamento del danaro ecc. Si delinea con la riforma, da un lato un avvicinamento al sistema francese già da un decennio più aperto al rapporto con il privato e, dall'altro un adeguamento alle politiche sovranazionali e ai principi di gestione e valorizzazione profilati dalle istituzioni internazionali ed europee (UE, COE, UNESCO) e dagli organismi non governativi (per citarne uno tra tutti l'ICOM). L'autonomia operativa consiste nel disporre di un proprio personale non più in comune con la soprintendenza. Tale tipo di autonomia si è realizzata nel corso dei primi tre anni attraverso interpellanti interni e scelte dei singoli dipendenti e attraverso un concorso pubblico bandito nel 2016 dal ministero Franceschini che ha portato all'assunzione di 1000 unità, linfa vitale ma ben al di sotto del fabbisogno nazionale del MIC, poiché in assenza di concorsi per 25 anni il ministero si presentava all'atto della riforma già con un organico sottodimensionato e con la maggior parte di funzionari alle soglie dell'età pensionabile. Inoltre l'in-house del

Ministero, ALES spa, sopperiva da tempo alla mancanza del personale e all'assunzione a tempo determinato di personale che però, non occupando poi in maniera stabile i ruoli all'interno del MIC e delle sue amministrazioni periferiche, non consentiva un organico adeguato alle esigenze dei siti perché veniva e viene ancora periodicamente spostato in altre sedi per cui, una volta formato, non rappresenta un organico fisso. Questa è una criticità del sistema ministeriale non ancora risolta. Si è operato nel 2016 con l'ausilio di consulenze di conto terzi del Dipartimento di Giurisprudenza e in particolare con la stesura di un parere giuridico che chiarisse il significato di una sentenza di ultimo grado che imponeva alla direzione, contrariamente alla volontà dei sindacati operanti nel MANN, la re-immissione nelle mansioni di 17 unità di ex ATM, lavoratori a tempo determinato poi stabilizzati, demansionati nel corso degli anni per decisione dello stesso MIC. Lo scopo raggiunto ha consentito alla direzione di utilizzare al 50%, ossia con part time orizzontale negli uffici dei servizi educativi, ufficio mostre e ufficio archivio storico, le suddette unità lavorative, poi passate nel 2022 al ruolo di amministrativi degli stessi uffici in risposta a un interpello interno del MIC. La innovatività dell'azione giuridica appena descritta ha avvantaggiato il MANN quanto alla professionalità e alle competenze, dunque alla qualità e alla quantità dell'organico di cui dispone con notevole beneficio per le attività da svolgere secondo le linee della nuova autonomia prevista a partire dalla riforma del 2014 e successive modifiche (vedi articolo 10 del Decreto legge 10 agosto 2023, n. 105, Disposizioni urgenti in materia di processo penale, di processo civile, di contrasto agli incendi boschivi, di recupero dalle tossicodipendenze, di salute e di cultura, nonché in materia di personale della magistratura e della pubblica amministrazione, in vigore dall'11 agosto 2023, in G.U. n.186 del 10-08-2023). I siti autonomi della riforma devono dotarsi di uno statuto, hanno un Consiglio di Amministrazione, un collegio dei revisori e un consiglio scientifico nominati dal

MIC. Il Museo viene descritto nel DM 23 dicembre 2014 e successive modifiche, l'ultima è nel DPCM 169 del 2019 in vigore dal 5 febbraio 2020, secondo la nozione di Museo concepita dall'ICOM all'epoca, quale "istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo aperta al pubblico che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente le acquisisce le conserva e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio educazione e diletto" dal 2022 la nuova nozione di museo stabilita dall'ICOM è la seguente "Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società che effettua ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio materiale e immateriale. Aperti al pubblico accessibili e inclusivi i musei promuovono la diversità e la sostenibilità operano e comunicano eticamente e professionalmente e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze"

Tale nozione confluisce in parte nell'articolo 2 dello Statuto del MANN (redatto da un team del Dipartimento di Giurisprudenza della "Federico II") rubricato "missione" ove si legge anche che il Museo assicura mediante legami col territorio la valorizzazione delle proprie collezioni attraverso l'organizzazione di mostre e garantisce la partecipazione attiva della collettività, promuove la ricerca scientifica e realizza una rete integrata con siti culturali per la crescita sociale, culturale e lo sviluppo del territorio. Ai sensi dell'articolo 3 inserisce tra le proprie finalità istituzionali e funzioni, in attuazione degli artt. 2, 3, 9, 33, 42 della Costituzione, la tutela del patrimonio culturale e la promozione dello sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica; propone una concezione del Museo quale progetto comune condiviso, partecipato, inclusivo. In base all'articolo 101 del codice dei beni culturali si riconosce al MANN in quanto Museo statale un servizio pubblico e una funzione sociale. In ottemperanza al codice etico ICOM il MANN promuove la libertà di espressione, il multiculturalismo e il dialogo interculturale. Il Museo cura gli aspetti di didattica museale con apertura alle scuole del territorio, alle

cooperative sociali, ai diversamente abili, alle minoranze etniche. Infine, sulla spinta della riforma del 2014, promuove maggiormente le relazioni con i privati attraverso varie forme: i partenariati pubblico privati per la gestione di servizi necessari alle attività del Museo quali i servizi di ristorazione e bar, i servizi di catering per gli eventi ecc. Tali attività di collaborazione con i privati si aggiungono a quelle esistenti già dai tempi della legge Ronchey (1993, n. 4) con i concessionari di servizi aggiuntivi per la gestione dei bookshop e delle biglietterie in proroga pluriennale da oltre un ventennio – altra criticità sic – e da ribadire da lungo tempo tramite Consip; nonché il mecenatismo soprattutto mediante lo strumento dell'Art Bonus (sopra citato), novità introdotta dalla riforma Franceschini ed il fundraising quale strumento individuale e collettivo di valorizzazione del patrimonio culturale. Ulteriore elemento di novità inserito nella riforma è la possibilità di produzione editoriale e di merchandising che il MANN ha implementato dotandosi di procedure interne e pubbliche di cui si dirà infra in questo paragrafo e nel paragrafo III.

Nel rapporto ampliato con soggetti privati va fatta menzione dei Global service per la realizzazione di mostre nazionali e internazionali. Massima apertura è stata data, rispetto al pre riforma del 2014 ai rapporti con le società di organizzazione e produzione di mostre grazie alla capacità contrattuale e di spesa dovute all'autonomia di bilancio. I proventi degli incassi e delle varie attività di prestito internazionale e di fundraising non costituiscono incassi dell'apparato centrale ministeriale ma del singolo museo. Le capacità operative sono cresciute grazie all'autonomia. La situazione pre-riforma del 2014 vedeva quali interlocutori privati privilegiati quasi esclusivamente i concessionari di bookshop che nel contratto ai sensi della legge Ronchey venivano incaricati di realizzare almeno una mostra all'anno, ma nella prassi applicativa avevano pressoché il monopolio della realizzazione di mostre.

Una volta intervenuta la riforma la conseguenza benefica in tema di concorrenza equa ha determinato, come accade fisiologicamente in un mercato aperto e liberale, l'abbassamento dei costi delle

mostre a fronte di una pluralità di operatori sul mercato. L'approfondimento scientifico è stato un ulteriore elemento caratterizzante tale effetto positivo nel settore della produzione di mostre.

Altro aspetto dei rapporti pubblico privati è stato l'ampliamento delle relazioni del Museo con le altre muse, le altre forme d'arte, musica, fumetti, cinema, letteratura, festival che ha visto il coinvolgimento di numerosi artisti e operatori del settore contrattualizzati dal Museo per attività di co-produzione di eventi.

Alla collaborazione con i privati si ascrive anche la istituzione dell'Advisory Board del MANN, un organismo consultivo innovativo rispetto ai precedenti registrabili in materia quali i cosiddetti amici dei musei che esistevano nei rapporti con i privati. Tale organismo è stato creato attraverso un decreto della direzione del Museo con il quale è stato istituzionalizzato un consiglio composto da otto individui esterni al Museo. L'Advisory coadiuva il MANN per la valorizzazione del sito anche attraverso operazioni di crowdfunding, Art Bonus e reperimento di fondi ai fini della realizzazione degli obiettivi delineati dalla direzione del Museo.

In sintesi lo Statuto innova profondamente rispetto al ruolo precedente svolto dal Museo in relazione alla sua nuova natura giuridica e stabilisce il quadro di funzionamento e di azione del Museo in un'ottica di valorizzazione e gestione ispirata ai principi di trasparenza e buona amministrazione, inclusione sociale e promozione dello sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio, gettando le basi per costituirsi anche quale "faro" di un ecosistema di rigenerazione urbana.

Derivano dallo Statuto le seguenti tipologie di azioni che testimoniano una vocazione innovativa: la realizzazione di standard giuridici e di best practices giuridiche, amministrative, scientifiche che costituiscono la base e la premessa metodologica e cronologica di tutte le successive progettualità.

In merito agli standard giuridici le differenti attività svolte concernono le varie declinazioni della valorizzazione museale e nello specifico della valorizzazione del MANN. Tale nozione rappresenta un concetto ampio, flessibile e non inquadrabile in un elenco tassativo di ipotesi e non risulta disgiunta, ma bensì strettamente connessa alla tutela. Ne sono

esempio: lo studio e ricerca finalizzati ad azioni di risarcimento danni per distruzione o danneggiamento di opere, la ideazione di standard di convenzioni internazionali di prestito in ordine alla quale è stata rivolta attenzione alla ricerca di cautele maggiori per la movimentazione dei beni e per la lotta al traffico illecito, in special modo, in relazione alle schede sanitarie delle opere *condition report*, alle modalità di rilevazione dello stato di conservazione quindi al restauro, ai *facility report* garantiti dai musei o istituti di cultura ospitanti mostre con opere del MANN. Inoltre nelle convenzioni internazionali sono stati inseriti elementi di innovazione legati alla valorizzazione di cui si dirà infra parte III. Si è provveduto allo studio delle modalità di ripartizione dei costi e dei guadagni derivanti dalla bigliettazione e dall'uso delle immagini e dei marchi del MANN anche per il merchandising legato alle esposizioni internazionali e nazionali. Le attività di tutela delle immagini e dei marchi legati anche al merchandising sono state oggetto di uno studio particolarmente approfondito accompagnato dalla creazione di un comitato misto composto da interni ed esterni alla struttura museale per lo studio del rafforzamento dell'immagine del Museo attraverso la creazione di marchi generici e tematici e la susseguente registrazione a livello internazionale di detti marchi allo scopo di renderne possibile anche lo sfruttamento economico a beneficio di guadagni utilizzabili dal Museo, sia a fini di tutela sia di valorizzazione.

In merito alle best practices va in primo luogo fatto cenno alle molteplici attività inclusive del Museo relative all'accessibilità. Basti citare 700 educative del Comune di Napoli con cui il Museo ha collaborato lungamente attraverso i propri servizi educativi e le sezioni permanenti interamente rese accessibili ai non vedenti, come la sezione Magna Grecia, ovvero le molteplici attività svolte in merito ai diversamente abili e ai soggetti affetti da autismo. Profondamente innovativo è stato il progetto unico in Italia applicato a un museo statale di team building rivolto al personale del Museo e realizzato con la società Focus Consulting in un'ottica di crescita delle capacità operative di squadra dello staff del MANN. Per tutte queste attività si rinvia all'ampia documentazione prodotta mediante

i report annuali pubblicati dal Museo vedi <https://mann-napoli.it/annual-report/>). Si menzionano poi le molteplici azioni di ricerca volte all'audience development, aumento della partecipazione di pubblici indifferenti alla vita del Museo in linea con le priorità e gli obiettivi della programmazione dell'Unione europea, Creative Europe 2014-2020 e 2021-2027.

Numerose le azioni portate avanti insieme ad atenei campani e di altre regioni su queste linee. Si evidenzia il progetto di valorizzazione OBVIA - Out Of Boundaries Viral Art Dissemination, in quanto nell'ambito di tale progetto si sono sviluppati standard giuridici di convenzioni per l'attività di valorizzazione. In tal senso ha operato il progetto di valorizzazione della "Federico II" dal 2015, OBVIA, attraverso lo studio e la promozione dei risultati della ricerca realizzati da un team multidisciplinare di docenti e tradotti dal MANN in una copiosa produzione di opere d'arte rappresentative dei beni custoditi dal Museo. Il progetto, i cui risultati sono in corso di pubblicazione, ha ideato e realizzato con il MANN in prima battuta le opere artistiche riprodotte delle opere del Museo e ha collaborato alla creazione di una rete, attraverso strumenti giuridici, con infrastrutture di trasporti (Aeroporto di Capodichino, Autorità portuale, Stazione



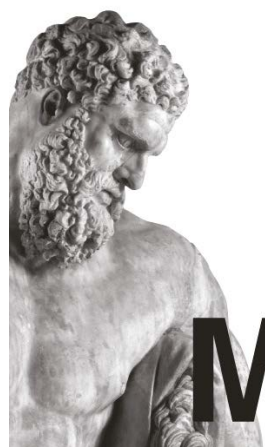
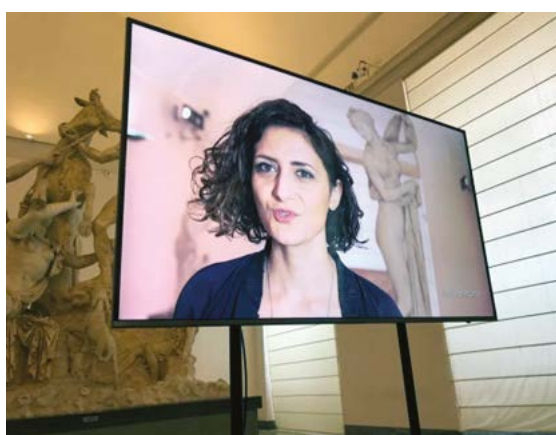
marittima, Media network video metrò della Metropolitana di Napoli linea 1 e Cumana, circumvesuviana e funicolari, Trenitalia RFI) società di servizi (Aloschi Bros, SNAV), associazioni e siti culturali (la rete ExtraMANN di 44 siti culturali e Pietrarsa), istituzioni artistiche e culturali (San Carlo, Teatro Bellini) istituti di ricerca (Accademia di Belle Arti, CNR), di produzione artistica (Scuola di Comix, Mad entertainment, Consorzio Eci Cinema indipendente ecc.), di eventi culturali internazionali (Comicon, Festival del cinema archeologico, Giffoni film festival), e istituzioni internazionali (CGUE Corte di giustizia dell'Unione europea). La rete complessa e articolata ha favorito la crescita dell'istituto in termini culturali e

di legami sul territorio e ha consentito la disseminazione dell'immagine del Museo e delle proprie opere, anche attraverso l'inserimento in convenzioni di prestito di accordi di divulgazione di opere artistiche multimediali, letterarie, comix, videoguide concernenti le opere del MANN nelle sedi di destinazione dei prestiti e di realizzazione di mostre realizzando l'aumento della conoscenza e del coinvolgimento dei pubblici. In linea con la riforma dei beni culturali e con gli obiettivi della politica culturale europea il progetto ha mirato al coinvolgimento emotivo del visitatore e alla sua attenzione catturandolo nei luoghi del quotidiano (quelli sopraccitati attraverso la disseminazione dei prodotti artistici, basti menzionare i video in metropolitana) e del viaggio, ma anche coinvolgendo tutti gli operatori dei beni culturali alla co-creazione di contenuti.

Tra i vari network realizzati va evidenziato quello OBVIA-ExtraMANN basato su criteri territoriali, tematici e sociali, intessuto da soggetti che gestiscono e promuovono siti culturali, attuando nuove modalità di gestione, come quelle fondate su iniziative pubblico-private di open innovation. Si sottolinea, invero, l'eterogenità delle proprietà e delle nature giuridiche dei suddetti siti che appartengono ora alla Curia, a volte al Fondo Edifici di Culto del Ministero dell'Interno, oppure ad

arciconfraternite private e che vengono gestiti da società cooperative, onlus, e altre tipologie di enti del terzo settore.

Tale network che si affianca alla rete creata in parallelo dal progetto OBVIA per il MANN nasce nel 2017 con 9 siti e ne conta oggi 44, gestiti da 38 associazioni. L'accordo di partnership prevede, nell'ambito di una più ampia rete di partenariato, che accanto alla scontistica, vi sia una serie di iniziative volte a rafforzare il valore culturale e sociale della proposta e ad aumentare la reciproca visibilità nell'ottica della valorizzazione.



MANN
stories



2. Innovazione: atti giuridici stipulati per la costruzione del network nazionale e internazionale e sintesi dei contenuti

Come sopra accennato il MANN con l'Università "Federico II" ha proceduto a stipulare molteplici accordi di tipologie diverse per la realizzazione di un network esteso di collaborazione e valorizzazione che rappresenta un esempio "pilota" per il MIC. Infatti negli anni tali buone pratiche sono state oggetto di emulazione da parte degli altri siti autonomi della riforma Franceschini presenti sul territorio regionale.

La novità, come già evidenziato, consiste nell'approccio sistematico e nella visione dinamica della valorizzazione del singolo sito a beneficio anche della collettività e del territorio per uno sviluppo integrato tra politica economica, sociale e culturale. Gli accordi giuridici realizzati hanno mostrato una estrema duttilità degli strumenti contrattuali grazie alla nuova natura giuridica ibrida dei musei autonomi, organi periferici del MIC ma dotati di autonomia di bilancio e finanziaria, dunque di capacità di spesa e di libertà di scelta nei partenariati e nelle attività di valorizzazione sicuramente maggiore e diversa rispetto al periodo ante-riforma. Vale la pena di ricordare le tipologie di accordi. In linea con i piani strategici 2016-2019 e 2020-2023 e con i principi dello statuto, il MANN ha inteso potenziare alcuni aspetti salienti del proprio rapporto con la sua comunità, il proprio quartiere e l'intera società, valorizzando l'interazione con il mondo imprenditoriale che assume quindi un significato culturale al fine di sensibilizzare e coinvolgere nuovi pubblici, implementando la valorizzazione della conoscenza e della ricerca e la positiva contaminazione nell'educazione, nelle esposizioni, negli eventi.

In quest'ottica il MANN ha stipulato i seguenti accordi, contratti, convenzioni: Contratto di Barter, valido per il periodo 1° giugno 2016 - 31 dicembre 2017, con Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A., il quale prevedeva una scontistica reciproca, ovvero l'ingresso con la formula 2x1 per i possessori del biglietto Freccie (Frecciarossa, Frecciargento, Frecciabianca) sui treni Freccia da Roma verso Napoli, videospot e schermi fissi footer su tutti i frecciarossa in Italia, nonché proiezioni video del MANN nelle sale freccia club nelle grandi stazioni. Entrambe le parti si impegnavano a promuovere le agevolazioni sui propri canali (biglietterie e in tutti i canali di comunicazione, siti ufficiali, newsletter, riviste, periodici).

Nel periodo 2017-2018 il MANN ha stipulato un accordo quadro con l'Aeroporto di Napoli ottenendo una forte valorizzazione dell'immagine del Museo attraverso sia la creazione di un percorso archeologico presso l'aeroporto, ottenuto con prestiti di calchi e di originali, sia attraverso il noleggio di un totem video posizionato agli arrivi che riproduceva in loop tutte le produzioni video del MANN e che ospitava il materiale di comunicazione del Museo.

In quest'ottica, per rafforzare l'immagine del Museo affinché questa raggiungesse un pubblico più ampio e diversificato, il MANN ha commissionato al consorzio MediaNetwork, mediante un incarico diretto con una validità di 6 mesi da gennaio 2017, la trasmissione di 40 video spot della durata di 60" in 16 stazioni, programmando in ciascuna di esse la riproduzione di 7.200 spot per un totale di 115.200 spot in tutte le stazioni.

Nel gennaio 2017 il MANN ha attivato una convenzione per la promozione dell'immagine del Museo nel circuito del Consorzio Unici, con il Consorzio E.C.I. Esercenti Cinema Indipendenti, stabilendo la trasmissione prima dell'inizio del film di due spot del Museo, entrambi della durata di 30 secondi.

L'accordo temporaneo aveva validità di 2 mesi. Il MANN che si riconosce come divulgatore

e che persegue l'obiettivo di incidere sulla dimensione educativa avvicinando il pubblico alla conoscenza della propria identità, nonché del proprio territorio e patrimonio, si è avvalso della collaborazione del Teatro San Carlo che, mediante una lettera di intenti, ha condiviso e si è impegnato in un'azione volta ad accrescere la fruibilità per il pubblico del proprio patrimonio artistico. Tale collaborazione prevedeva l'esposizione di alcune opere custodite al MANN (scelte dal Museo in relazione alla proposta artistica del teatro) nei locali del Teatro San Carlo, workshop ed eventuali flash mob legati al teatro e alla musica negli spazi del MANN e un biglietto integrato.

Non di poca rilevanza è poi il territorio sul quale insiste il Museo, ossia quello campano che è oggi meta di punta per il turismo nazionale e internazionale, territorio però anche di difficile viabilità, soprattutto per raggiungere alcuni siti che quindi restano fuori dal percorso di visita per chi, per esempio, non vuole utilizzare mezzi di trasporto privati. A tal proposito il MANN si è impegnato in un'azione di promozione turistica e culturale della "Linea del Mare" che collega facilmente questi siti al Museo, assieme alla Fondazione FS Italiane, il Museo Nazionale Ferroviario di Pietrarsa, l'Università degli Studi di Napoli "Federico II" e il Centro Musei delle Scienze Agrarie-Musa, divenuti quindi partner mediante un accordo di collaborazione che impegna tutti in una scontistica reciproca promossa e commercializzata presso il pubblico. Tutto quanto sopra esposto è in linea con la mission del Museo, volta a creare una rete integrata tra i siti culturali per la crescita culturale e sociale e per lo sviluppo economico del territorio.



In questa direzione e riconoscendo al Museo il ruolo di agente di inter-connesione e di co-protagonista nello sviluppo economico, nell'innovazione, nello sviluppo di comunità sia in termini culturali sia educativi e nell'inclusione, nel 2020 è stato stipulato l'accordo quadro, di durata triennale, con Invitalia e l'Università degli Studi di Napoli "Federico II", con l'intento di sviluppare iniziative di informazione, promozione e sensibilizzazione volte a valorizzare attraverso la conoscenza e la fruizione dei beni artistico-culturali lo sviluppo della cultura di impresa nonché percorsi di autoimprenditorialità per i giovani, le donne, laureati e laureandi.

L'azione innovativa è costituita da un partenariato pubblico per generare e promuovere imprese culturali. Dal 5 ottobre 2020 è attivo il partenariato pubblico che amplia, grazie a una nuova partnership con Invitalia, l'accordo universitario MANN in Campus, siglato tra il Museo e l'Ateneo federiciano nel 2019. Attraverso una lettera di intenti dal contenuto innovativo che rinvia all'accordo quadro MANN in CAMPUS e delinea una collaborazione tra i tre soggetti che svolgono funzioni pubbliche MANN, UNINA

e Invitalia promuovono lo sviluppo del territorio. Si tratta di una Nursery, per valorizzare le imprese culturali che operano in diversi ambiti di intervento: gestione ed erogazione di servizi; promozione e sviluppo dell'artigianato; creazione di factory e imprese creative; servizi digitali per la cultura; food e cultura enogastronomica.

Un'antenna territoriale che, partendo dal Museo Archeologico Nazionale di Napoli, mette in rete Arte, Accademia e Imprenditoria. La triade MANN, Università degli Studi di Napoli e Invitalia punta a intercettare nuovi progetti di sviluppo, promossi da piccole e medie imprese, non soltanto meridionali, ma interessate a valorizzare il territorio partenopeo. L'azione innovativa è costituita da un partenariato pubblico per generare e promuovere imprese culturali. L'attività messa in campo è quella di incontri informativi pubblici e tematici, monitoraggio delle domande di accesso ai finanziamenti e una embrionale forma di accompagnamento alla formulazione di progetti per accedere ai finanziamenti Invitalia. A valle degli incontri si è realizzato con la collaborazione di studenti, laureandi, tirocinanti e assegnisti universitari un database che dia conto di tutti i soggetti partecipanti, oggetto dei progetti, attività svolta, stato dell'arte. Il partenariato si sviluppa seguendo le misure messe in campo da Invitalia (dal 2016, l'ente è socio unico della Banca Medio Credito centrale) e realizzate con fondi nazionali ed europei: Smart&Start Italia, Cultura Crea, Resto al Sud,

SELFIEmployment, Italia Economia sociale, Nuove Imprese a Tasso Zero.

Nell'ambito di un'azione di *audience development*, il MANN ha inteso entrare a far parte del circuito crocieristico, individuando una parte di pubblico difficilmente raggiungibile, data la poca disponibilità di tempo del visitatore. Mediante una lettera di intenti da parte di Aloschi Bros, per il periodo settembre 2019- settembre 2020, il Museo s'impegnava quindi nella visita guidata a cura di CoopCulture, consistente in itinerari brevi attraverso le collezioni del MANN in italiano, inglese, francese e spagnolo.

Le potenzialità riconosciute alla figura del Museo riguardano, inoltre, la capacità di essere istituto di sostegno per la creatività. Il MANN infatti ha adottato forme di collaborazione mediante incarichi singoli con Napoli Comicon, la mostra internazionale di cultura fumettistica pop che negli ultimi vent'anni si è affermata come una delle realtà più importanti e rivoluzionarie del settore, organizzando mostre e posizionando stand del MANN negli spazi del festival. Incarichi singoli sono stati affidati anche alla Scuola di Comix la quale ha dotato il Museo di calendari a esso ispirati a cura degli artisti della scuola e realizzato mostre. Non di poco conto è poi la partecipazione al Festival del Cinema Archeologico di Rovereto, di Firenze, di Napoli e al Festival di Giffoni. Promozione a carattere internazionale è stata ottenuta con successo dal MANN mediante contratti di prestito alla Corte di giustizia dell'Unione europea di 4 opere del Museo dal 2017 al 2023.



Tra i progetti di valorizzazione cui il MANN ha preso parte vale la pena segnalare i seguenti:

a) progetto di scoperta della città e del territorio attraverso il cicloturismo con i Dipartimenti di Giurisprudenza e di Agraria dell'Università Federico II e grazie all'esperienza di Bicycle House (sito ExtraMANN). Tale progetto "Green Bike MANN Est Ovest dall'arte al mare" rappresenta un'infrastruttura culturale, che ha l'obiettivo di abilitare il cicloturismo come chiave di lettura e conoscenza dei luoghi e che ha visto lo sviluppo e la realizzazione di video e di una app digitale per iOS e Android;

b) progetto Porto di Napoli con il LUPT, CNR IRIS, Autorità portuale, stazione marittima, rete dei porti, sviluppato per la valorizzazione della zona portuale e reciproca valorizzazione del MANN e di alcuni siti OBVIA - ExtraMANN legati al tema dell'acqua. Lo scopo è catturare i croceristi che accedono alla città dalla stazione marittima nonché rendere fruibile il porto anche per i cittadini in momenti culturali e turistici diversi dalle partenze. La città deve riappropriarsi del porto e viverlo. Si prevedono installazioni di pannelli riproducenti opere del MANN e pannelli rappresentativi di itinerari turistico-culturali con siti cittadini legati



all'acqua: stazione Anton Dhorn, siti OBVIA-ExtraMANN, Santa Luciella il teschio con le orecchie, Catacombe di San Gennaro e San Gaudioso, Chiesa dei Santi Filippo e Giacomo dell'arte della seta, Museo dell'acqua della Pietrasanta, Acquedotto del Serino, Molo San Vincenzo, Aniai Campania l'Utopia di Lamont Yung, Augustissima arciconfraternita dei Pellegrini, Museo delle arti sanitarie, Museo zoologico - centro Musei delle scienze Naturali e Fisiche, Museo navale dell'Università Parthenope - Villa Doria D'Angri e l'itinerario dei Pozzi di Napoli;

c) progetto Video Metrò con alcuni siti del circuito OBVIA-ExtraMANN per la comunicazione, grazie ai video trasmessi nelle stazioni della Metro1, Cumana, Circumvesuviana e Funicolare e alle video-interviste nei siti culturali;

d) infine, due progetti di rigenerazione urbana intrapresi dal MANN in dialogo e cooperazione con la Regione Campania e con il Comune di Napoli. Il MANN ha concluso il primo accordo con la Regione Campania, che ai sensi del titolo V della Costituzione, come tutte le regioni a statuto ordinario, condivide con lo Stato funzioni di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. Tale accordo è finalizzato alla valorizzazione dell'istituto Colosimo, confinante con il Braccio Nuovo del MANN e operante sul tema della cura istruzione e accessibilità dei non vedenti e ipovedenti.

Il secondo progetto è stato intrapreso dal MANN con il Comune di Napoli e consiste in un'attività pluriennale di co-progettazione per la riqualificazione della Galleria Principe sita di fronte al Museo, oggetto di un finanziamento



CIS di 10 milioni di euro e del Palazzo Fuga, Real albergo dei poveri, edificio borbonico, oggetto di finanziamento PNRR di 135 milioni di euro per la rigenerazione urbana e la destinazione d'uso condivisa tra diverse istituzioni pubbliche: Comune, Università "Federico II", MANN con il museo della legalità ospitante i reperti oggetto di restituzione e ritrovamenti da traffico illecito in deposito al MANN dal 1969 al 2023 e la Biblioteca nazionale. In conclusione, riepilogando tutte le attività in essere, il Museo Archeologico Nazionale di Napoli ha sottoscritto un accordo quadro con l'Università degli Studi di Napoli "Federico II" nel 2019 che permette di ottimizzare e valorizzare l'impegno finora profuso e introdurre un modello innovativo di governance

degli interventi e dei progetti. L'accordo quadro disciplinante i rapporti fra l'Università e il MANN è da richiamare nelle successive Convenzioni Operative. L'accordo è stato stipulato in quanto l'Università degli Studi di Napoli "Federico II" è interessata anch'essa a proporre e sviluppare progetti congiunti volti a valorizzare la ricerca scientifica e l'alta formazione sulla gestione, valorizzazione, recupero, conservazione, promozione dei beni dei prodotti e manufatti artistico-culturali. Questo accordo quadro ha lo scopo di utilizzare risorse e competenze esistenti presso l'Università e presso il MANN per lo svolgimento di attività di ricerca, di collaborazione tecnico-scientifica e di iniziative di carattere formativo, e progetti specifici di ricerca nei settori di reciproco interesse.

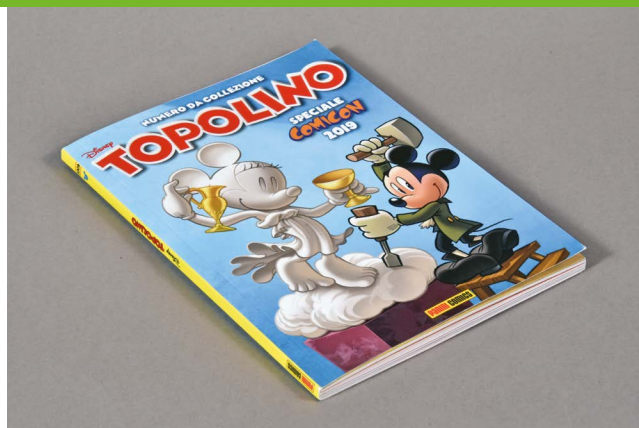
LINK al progetto UNINA Obvia per il MANN
<https://mann-napoli.it/obvia-out-of-boundaries-viral-art-dissemination/>

LINK alla piattaforma digitale su server UNINA
<https://quartiereculturamann.unina.it>

LINK AL PRIMO REPORT DI ATTIVITÀ 2021
<https://www.editorialescientifica.com/shop/autori/savy-d/quartiere-della-cultura-detail.html>

LINK DEL PROGETTO SU SITO MANN
<https://mann-napoli.it/mann-unina-invitalia/>

LINK DEL PROGETTO SU SITO MANNUNINAINVITALIA QUARTIERE CULTURA
<https://quartiereculturamann.unina.it/progetti/mann-in-campus-invitalia>



3. Innovazione: convenzioni internazionali di prestito del MANN in merito alle quali si è realizzato standard giuridico

Nell'ambito delle convenzioni internazionali di prestito sono stati messi in opera profili innovativi finalizzati alla maggior tutela e valorizzazione delle opere custodite nel MANN, dell'immagine e del significato del Museo borbonico stesso quale edificio storico ex sede della cavallerizza, dell'accademia di Belle Arti, dell'Università federiciana, nonché del contesto culturale in cui è inserito e del territorio su cui incide. Tutto ciò tenendo conto del fatto che gli scambi culturali tra Stati a livello internazionale attraverso i prestiti di opere sono concepiti dalle Convenzioni UNESCO quali fonti di crescita di civiltà a beneficio della collettività, come recita, solo a titolo esemplificativo e non esaustivo, il preambolo della Convenzione UNESCO del 1970 sulla lotta al traffico illecito: "considerando che lo scambio dei beni culturali tra le nazioni con fini scientifici, culturali ed educativi approfondisce la conoscenza della civilizzazione umana, arricchisce la vita culturale di tutti i popoli e fa nascere il rispetto e la stima reciproci fra le nazioni".

Pertanto, sono state approntate cautele maggiori per la movimentazione dei beni e per la lotta al traffico illecito, per cui, in occasione della stipula delle convenzioni, sono stati rivisti gli schemi e i contenuti delle schede sanitarie delle opere, *condition report*, e dei *facility report* cioè le garanzie dello stato dei luoghi che i musei o gli istituti di cultura ospitanti mostre con opere del MANN devono produrre all'atto della firma dei contratti. Inoltre, nelle convenzioni internazionali sono stati inseriti elementi di innovazione legati alla valorizzazione, cioè elementi tecnologici e multimediali che di default sono ora inseriti nei contratti di prestito e sono relativi o alle opere in prestito ovvero al museo inteso nella sua interezza: videospot, videoguide, riproduzioni in 3D, ologrammi ecc.

Inoltre, in seguito allo studio delle modalità di ripartizione dei costi e dei guadagni derivanti dalla bigliettazione e dall'uso delle immagini e dei marchi del MANN, nonché del merchandising legato alle esposizioni internazionali e nazionali prodotto o dal MANN quale prestatore oppure dai musei stranieri, nelle convenzioni standard di prestito sono ora inserite in maniera integrata le prassi del MANN per le attività di tutela delle immagini e dei marchi. Il Museo applica una tariffa relativa all'uso delle immagini e delle royalties per lo sfruttamento dei marchi. Si evidenzia che il MANN ha registrato 15 marchi a livello internazionale e quando questi marchi sono legati anche al merchandising in occasione delle mostre internazionali costituiscono una fonte di reddito per il Museo.

Come accennato nella parte I, tale creazione di standard giuridici è stata accompagnata dalla creazione di una commissione mista composta da professionisti interni ed esterni alla struttura museale esperti del settore, per lo studio della promozione dell'immagine del Museo attraverso la creazione di marchi generici e tematici e la susseguente registrazione a livello internazionale di detti marchi, allo scopo di renderne possibile anche lo sfruttamento economico con la finalità di guadagni utilizzabili dal Museo, sia a fini di tutela sia di



valorizzazione. Tale commissione sovrintende alla redazione degli accordi economici di valorizzazione suddetti in fase di negoziazione e scrittura dei contratti o convenzioni di prestito. Inoltre, è stato pubblicato un bando innovativo per l'accesso di imprenditori che si occupano di prodotti di eccellenza di vario tipo, al fine di ottenere l'uso in concessione di immagini del MANN e dei marchi del Museo. In sintesi, la ricerca condotta, poi applicata alle convenzioni di prestito internazionale, ha mirato:

a) in primo luogo a facilitare il controllo sulla movimentazione di opere partendo dallo studio sia degli atti prodromici ai prestiti, i *condition report*, cioè le schede "sanitarie" che attestano lo stato di conservazione del bene, sia di atti tesi ad assicurare la conservazione dei beni durante l'allestimento nei musei destinatari, i *facility report* che dettano le condizioni atmosferiche, di luce, di temperatura ecc. necessarie per preservare l'opera da eventuali danni. Riguardo a tali atti si è operata la disamina degli stessi per apportare revisioni anche attraverso strumenti digitali che potessero migliorare un efficace controllo sul bene da prestare.

Relativamente al *condition report* si è ipotizzata, per esempio, la previsione di strumenti digitali atti a garantire una conoscenza dettagliata

del bene e la possibilità di aggiornamenti costanti attraverso tecnologie di precisione (la riproduzione 3D e il suo inserimento in QR-code informativi e altri strumenti tecnologici). Attraverso rilevamenti periodici sui beni oggetto di prestito, sarebbe possibile, da un lato aggiornare più facilmente e con maggior dettaglio la scheda, *condition report*, e dall'altro monitorare il livello di vulnerabilità del bene per calibrare il flusso dei prestiti delle opere.

La ricerca ha, inoltre, prodotto una serie di standard per la valorizzazione e la conservazione riguardanti aspetti normativi relativi a prodotti digitali e multimediali inseriti nelle previsioni delle mostre internazionali. In particolare, la previsione generale di un importo unico corrispondente ai

- 1)** canoni di prestito *loan fees*;
- 2)** royalties sui prodotti di merchandising anche digitali che contengano immagini e marchi registrati del MANN;
- 3)** costi di restauro delle opere da prestare;
- 4)** royalties relative alla realizzazione di prodotti digitali da esporre in mostra, contenenti immagini e marchi MANN.



Nella maggior parte dei casi, si è constatato come sia più produttivo richiedere al Museo ospitante una somma forfetaria preventiva, anziché dover esigere le royalties relative alle vendite dei prodotti anche digitali realizzati con l'uso delle immagini e dei marchi del MANN, attesa la difficoltà ex post di verificare le vendite e di esigere le royalties sui ricavi dal museo ospitante straniero.

b) in secondo luogo, con riguardo all'aspetto patologico della circolazione delle opere, cioè il traffico illecito dei beni culturali, si sono realizzati numerosi momenti di approfondimento. In particolare, eventi scientifici che hanno visto la partecipazione degli operatori specializzati in tema: il nucleo tutela dei carabinieri sul patrimonio culturale, il nucleo della Procura presso il tribunale penale



che si occupa del rintracciamento delle opere trafugate, l'Università "Federico II", il team di studenti, ricercatori e docenti dell'area di ricerca "Diritto europeo, Management e circolazione internazionale dei beni culturali del centro interdipartimentale LUPT dell'Università "Federico II".

Anche in questo caso l'uso di strumenti digitali, come è evidenziato anche negli atti Ue (Vedi il Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio 880/2019 relativo all'introduzione e all'importazione di beni culturali) è utile e necessario a contribuire a vincere la lotta contro tale mercato della criminalità.

Nell'ambito della Convenzione del LUPT con il MANN è stata inoltre condotta una ricerca sulle opere in deposito al MANN, oggetto di traffico illecito e sottoposte a sequestro nel corso di procedure penali a partire dal 1969 fino a oggi. Tale ricerca ha avuto come esito la creazione di un database digitale, a cura del team di ricerca del LUPT realizzato con il coordinamento dei funzionari dell'ufficio mostre del MANN e successivamente condiviso con il TPC nucleo tutela del patrimonio culturale dei Carabinieri della sezione distaccata di Napoli, Castel Sant'Elmo e con la Procura presso il Tribunale di Napoli ai fini di operare una ricognizione delle procedure pendenti e di quelle concluse per "liberare le opere" in deposito al MANN sotto sigilli giudiziari. Si prevede di restituire al pubblico e alla collettività tutta, in forma fisica o digitale in una esibizione permanente o temporanea, il patrimonio rinvenuto in tale attività di ricerca una volta liberato dai sigilli giudiziari.



Appendice relativa alle mostre internazionali nel periodo 2015-2023

Getty Villa DATI MOSTRE 2015-2019	Visitatori 794,87
Buried by Vesuvius: Treasures from the Villa dei Papiri	137.118 visitors June 26 - October 28, 2019
Underworld: Imagining the Afterlife	96.954 visitors October 31, 2018 - March 18, 2019
Beyond the Nile: Egypt and the Classical World (Getty Center)	394.099 visitors March 27 - September 9, 2018
Power and Pathos: Bronze Sculpture of the Hellenistic World (Getty Center)	166.789 visitors July 28 - November 1, 2015

ERMITAGE 2017-2019	Visitatori 4.120,249
Pompeii. Gods, Men and Heroes The State Hermitage Museum, Magege Exhibition Hall	1.120.249 visitors April 5 - June 23, 2019
I Longobardi The State Hermitage Museum, Magege Exhibition Hall	1.500.000 visitors May 3 - July 10, 2018
The Fallen. Lesser Attalides Dedication The "One Masterpiece" exhibition from the Naples National Archaeological Museum The State Hermitage Museum, Roman Patio	1.500.000 visitors December 7, 2017 - March, 10 2018

GIAPPONE 2022	TOTALE 473,348
Tokyo National Museum	197.700 visitors in 70 days
Kyoto City KYOCERA Museum of Art	130.369 visitors in 65 days
Miyagi Museum of Art Sendai	65.360 visitors in 63 days
Kyushu National Museum Fukuoka	79.919 visitors in 48 days

CORTE DI GIUSTIZIA DELL'UNIONE EUROPEA		
Anni	Numero dei visitatori	Numero dei gruppi
2017	15.523	641
2018	16.244	657
2019	17.136	707
2020	3.558	119
2021	5.053	156
2022	11.768 (prévisions)	426 (prévisions)



MANN CON ORGANIZZATORE CONTEMPORANEA PROGETTI IN EUROPA Numero visitatori mostre itineranti in collaborazione con il MANN			
Mostra	Anno	Sede	Visitatori
Gladiators, Heroes of the Colosseum	2015 - 2016	Gallo Romisches Museum Tongeren, Belgio	110.000
	2016	Moesgaard Museum Aarhus, Danimarca	260.000
	2016 - 2017	Museum Het Valkhof Nijmegen, Olanda	60.000
	2017	Houston Museum of Natural Science Houston, Texas	60.000
	2017 - 2018	Fernbank Museum of Natural History Atlanta, Georgia	40.000
	2017 - 2018	Queensland Museum Brisbane, Australia	70.000
	2018	Musée de la Romanité Nimes, Francia	120.000
	2022	MARQ - Museo Arqueológico Provincial Alicante, Spagna	100.000
Mare Nostrum, The Roman Navy and Pompeii	2016	Hong Kong Museum of History Hong Kong, Cina	100.000
Ancient Pirates of the Mediterranean	2016	Museum und Park Kalkriese Kalkriese, Germania	20.000
SPORT, Olympic Games. From Ancient to Modern Times	2016 - 2017	Liechtesteinisches Landes Museum Vaduz, Liechtenstein	15.000
Escape from Pompeii - Tour Australia	2017	National Maritime Museum Sydney, Australia	90.000
	2017 - 2018	Western Australian Maritime Museum Perth, Australia	40.000
Escape from Pompeii - Tour Europa	2019	Musée de la Romanité Nimes, Francia	162.000
	2019 - 2020	Moesgaard Museum Aarhus, Danimarca	240.000
Pompeii Tour Europa 2021 – 2023	2021 - 2022	Liechtesteinisches Landes Museum Vaduz, Liechtenstein	15.000
	2022	Museum und Park Kalkriese Kalkriese, Germania	25.000
	2022 - 2023	Drents Museum Assen Assen, Olanda	80.000
	2022 - 2023	Staatliches Museum für Archäologie Chemnitz, Germania	35.000 - a oggi, mostra in corso

MANN CON ORGANIZZATORE CHINA MUSEUM INTERNATIONAL IN CINA
Visitatori "The infinite life" mostra su Pompei in Cina da Febbraio 2018 ad Agosto 2019
Jinsha (Chengdu) 680 mila
Xian 960 mila
Tianjin 200 mila
Wuhan 180 mila
Gangzhou 182 mila
Questi sono gli ingressi registrati nelle singole edizioni della Mostra. I valori di Xi'an sono particolarmente alti perchè non c'era distinzione di biglietto, come accade al MANN, quindi i visitatori del Mausoleo di Qinshihuangdi potevano vedere anche la mostra su Pompei. Il Mausoleo in quel periodo ha registrato 960 mila ingressi.

MANN COLLABORAZIONE CON MOMO MONDO MOSTRE IN USA		
Mostra	Luogo	Visitatori
Pompeii the exhibition	Kansas City Union Station 2016 11.18.2016 5.29.2017 • Loan fees 204.975,42 €	141.871
	Portland Oregon Museum of Science & industry 2017 6.24.2017 10.22.2017 • Loan fees 238.266,95 €	160.385
	Phoenix Arizona Science Center 2017 11.18.2017 5.28.2018 • Loan fees 210.941,53 € 1	148.911
	Simi Valley Reagan Presidential Library 2018 10/6/2018 4/21/2019 • Loan fees 155.444,07 €	83.424
	Sain Louis Science Center 2019 5.10.2019 8.5.2019 • Loan fees 192.002,12 €	126.563
	Salt Lake City Leonardo Museum 2019 10.15.2019 9.7.2020 • Loan fees 192.005,08 €	126.566
	Houston Houston Museum of Natural Science 2021 2.21.2021 9.6.2021 • Loan fees 225,789.84 €	140.226
Pompeii Frescoes: Roman Painting from the Naples Archeological Museum	Oklahoma City Oklahoma City Museum of Art 2021 6.26.2021 10.17.2021 • Loan fees 74.000,00 €	26.088
Pompeii the exhibition	Pittsburgh Carnegie Science Center 2021 10.2.2021 4.24.2022 • Loan fees 176.336,70 €	80.257
Pompeii in Color: The Life of Roman Painting	New York Institute for the Study of the Ancient World 2022 1.26.2022 5.29.2022	10.600

Riferimenti bibliografici

Ascheri M. (2020), "La tutela dei beni culturali: un flash sulla lunga durata", in *The Journal of Cultural Heritage Crime*, Roma.

Barbati C., Cammelli M., Casini L., Piperata G., Sciallo G., (2020) *Diritto del patrimonio culturale*, Il Mulino, Bologna.

Bonacini E. (2020), *I musei e le forme dello storytelling digitale*, Liguori Editore, Napoli.

Casini L. (2016), *Ereditare il futuro*, Il Mulino, Bologna.

Giulierini P., Melillo L., Savy D., (a cura di) (2018), *Archeologia ferita. Lotta al traffico illecito e alla distruzione dei beni culturali*, Editoriale Scientifica, Napoli.

Giulierini P., Savy D., Bifulco F., Fresa V. (2021), *Quartiere della cultura. MANN, UNINA e INVITALIA per la rigenerazione urbana*, Editoriale Scientifica, Napoli.

Giulierini P., (2022), *MANN che storia, i tesori del Museo Archeologico Nazionale di Napoli*, Guida Editori, Napoli.

Isman F. (2017), *L'Italia dell'arte venduta, collezioni disperse, capolavori fuggiti*, Il Mulino, Bologna.

Milanesi A. (2014), *In partenza dal Regno. Esportazioni e commercio d'arte e d'antichità a Napoli nella prima metà dell'Ottocento*, Edifir Edizioni, Firenze.

Savy D., (2015), "I confini della competenza dell'Unione europea nel settore culturale", in *Rivista internazionale di Studi europei*, n. 6/2015, <http://www.edlupt.eu/rise>

Savy D. (2017), "Politica culturale europea e Governance dei musei" in *Il governo dei musei. Tra Costituzione, funzione sociale e mercato*, Ferrara L. – Lucarelli A., Savy D. (a cura di), Editoriale Scientifica, Napoli, pp. 77-82.

Savy D. (2019), "L'impatto sociale ed economico dei musei: l'esperienza del MANN e le ipotesi di miglioramento finalizzate alla valutazione delle performance", *Rivista on line Territori della Cultura*, n. 38, Atti XIV ed. Ravello Lab, *La cultura come risorsa dello sviluppo locale una nuova alleanza pubblico-privato*, URL http://www.qaeditoria.it/Documenti/TdC_38/territoridellacultura38.html?fbclid=IwAR2OaZudzq2JGPv7savxLGpbQWnVZroH_XAUyfQmgMFh_u9QK5Tu7NN4wBw#p=150

Savy D. (2020), "Il Progetto universitario OBVIA Out Of Boundaries Viral Art Dissemination per il MANN", atti di LUBEC 2019, *Patrimonio culturale e sostenibilità tra pubblico e privato*, LUBEC Cantiere Cultura, PROMOPA. Fondazione, Lucca.

Savy D. (2020), "Il quartiere della cultura mediterranea e la sostenibilità delle imprese culturali post-Covid" *Rivista on line Territori della Cultura*, n. 42, Atti XV ed. Ravello Lab, *L'Italia e l'Europa alla prova dell'emergenza: un nuovo paradigma per la cultura*.

Savy D. (2021) "L'impresa socio culturale." *Rivista on line Territori della Cultura*, n. 46, Atti XVI ed. Ravello Lab, *Cultura è Futuro*.

Savy D. (2022), "Disciplina europea e nazionale a tutela delle immagini; il caso del Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN) e il regime contrattuale delle mostre internazionali", in Tarasco A.L. – Miccù R., (a cura di), *Il Patrimonio culturale e le sue immagini, diritto gestione e nuove tecnologie*, Editoriale Scientifica, Napoli, pp. 253ss.

Savy D. (2022), "Agenda 2030 e analisi di impatto di un progetto europeo" in Savy D. – Graziano F. – Luongo R., *Two days of in-depth discussion on festival, cultural cooperation and Agenda 2030*, Fondazione Campania dei Festival, file:///G:/NTF/1%20e%20%20luglio%202022%20pubblicazione.pdf.

Scovazzi T., et al. (2015), *Circolazione dei beni culturali mobili e tutela penale: un'analisi di diritto interno, comparato e internazionale*, Giuffrè, Milano.

Tarasco A.L. (2019), *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Editori Laterza, Bari.

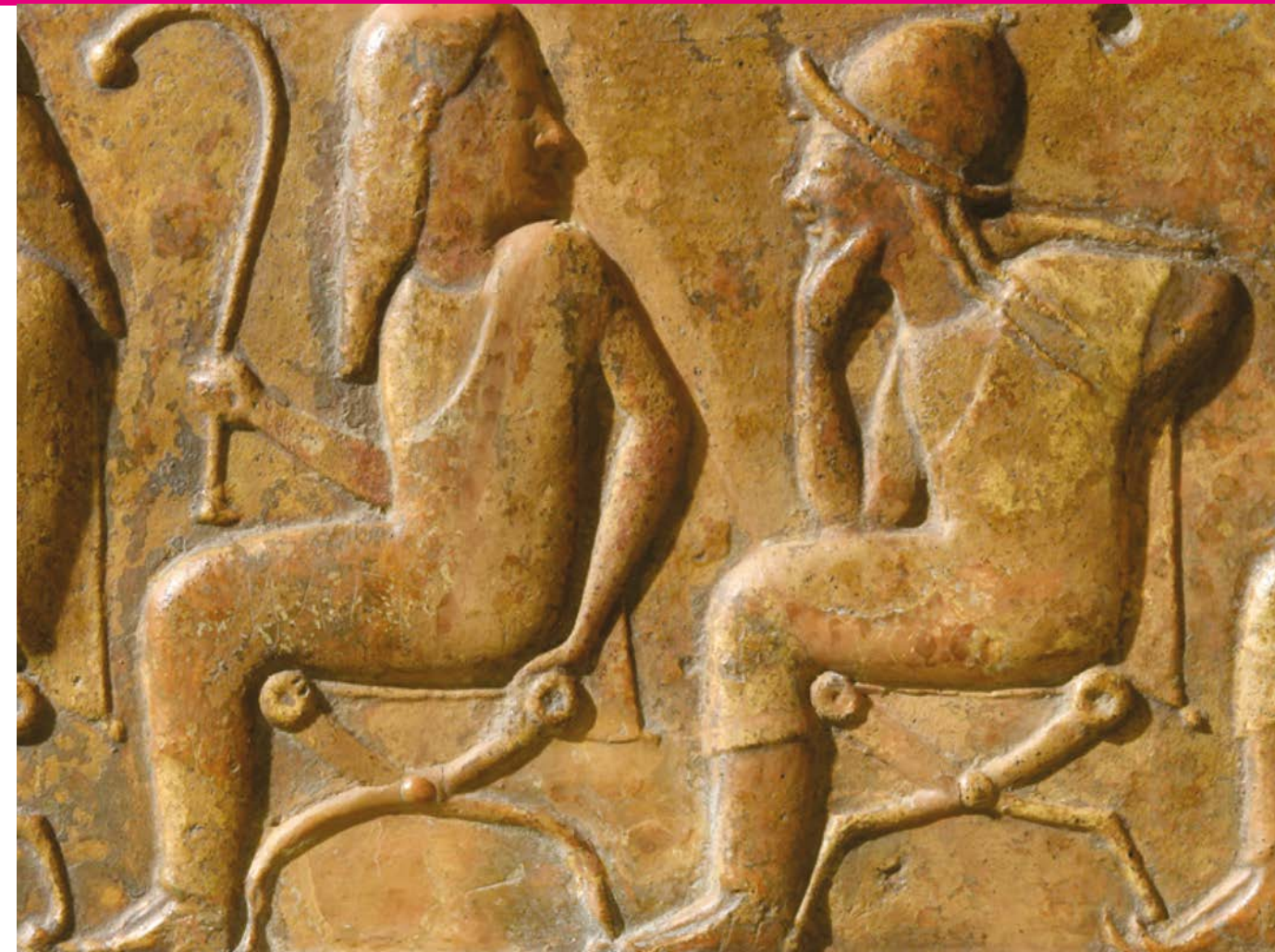
Tomaselli A. (2015), *La tutela dei beni culturali nel diritto dell'Unione europea*, Aracne Editrice, Roma.

Zuchtriegel G. (2016), *Possessione, trafugamenti e falsi di antichità a Paestum*, Arte'm, Napoli.

Focus 3

La profilazione degli utenti del MANN pre e post-Covid

Francesco Bifulco e Gesualda Iodice



1. Obiettivo

Nel corso delle ultime due decadi, il panorama internazionale si è caratterizzato per emergenti a-simmetrie di sviluppo sostenibile, declinati in *target* economici, sociali e ambientali, che inducono i *decision maker* ad adottare approcci innovativi al fine di rispondere ad esse con maggiore efficacia ed efficienza.

Il progressivo raggiungimento di tali traguardi, considerati *benchmark* di riferimento, coinvolgono tutti i gruppi portatori di interessi specifici (cosiddetti *stakeholder*) che, a vari livelli e con diversi ruoli (istituzioni, enti, operatori, università, centri di ricerca, associazioni, cittadini), gravitano anche nell'orbita del *cultural heritage* e, secondo forme differenti, contribuiscono alla co-creazione, diffusione e trattenimento di valore culturale, sociale, ed economico (Symbola, 2023).

A tal proposito, i cambiamenti in atto negli assetti e nei contesti risultano intrinsecamente connessi e si caratterizzano quali componenti *core* di sviluppo sostenibile, evidenziando, sia una crescente attitudine di enti/imprese ad ibridarsi in partnership pubblico-private, sia a relazionarsi con altri interlocutori, secondo logiche del tipo *many-to-many* (Gummesson, 2012).

Questo approccio evidenzia diverse modalità attraverso cui si instaurano quei collegamenti che costituiscono, in primis, un potente meccanismo dialogico, consentendo itinerari di apprendimento in grado di influenzare aspettative ed esigenze di singoli e gruppi. Inoltre, il *bouquet* di pratiche potenzialmente attuabili attiva percorsi di compartecipazione, considerata la vicendevole influenza del comportamento dei suddetti soggetti in termini di contributo apportato.

Detto orientamento appare ancora più rilevante in ambito museale, in coerenza con quanto definito da ICOM nel 2022, specie nella parte definitoria che si sottolinea di seguito [...]

“istituzioni permanenti senza scopo di lucro e al servizio della società, che effettuano ricerche, collezionano, conservano, interpretano ed espongono il patrimonio materiale e

immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano eticamente e professionalmente e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze”.

In questo perimetro, i rapporti che gli attrattori museali sono chiamati ad intessere, specie con gli *stakeholder* del territorio nel quale insistono, implicano l'adozione di modelli manageriali orientati all'innovazione sociale, utili ad incrementare l'interesse di questi ultimi verso lo sviluppo di legami longevi, con dinamiche e meccanismi che si declinano su un duplice binario:

- consapevolezza e coesione organizzativa interna;
- consolidamento e sviluppo di relazioni esterne.

Gli eventi pandemici recenti, e le sfide imposte dal post-Covid, hanno confermato i trend precedenti, rappresentando occasioni, spontanee o forzate, di ripensamento delle scelte dei decisori dei suddetti attrattori, richiedendo un approccio *audience-centered* (Bifulco, Tregua, 2022).

Sulla base di tali presupposti di scenario, il presente focus indaga la profilazione degli utenti del MANN (Museo Archeologico Nazionale di Napoli), analizzando longitudinalmente gli effetti diretti o indiretti generati dall'interazione tra di essi nell'arco cronologico 2016-2023, corrispondente ai due mandati della direzione generale del Museo (ex-riforma Franceschini). Tale obiettivo è perseguito attraverso una metodologia qualitativa, misurata da una *gap analysis* della percezione che i diversi portatori di interessi hanno manifestato in merito alle traiettorie strategiche poste in essere dalla *governance* museale declinata secondo tre *driver* (identità, immagine, reputazione), articolati in specifici item di approfondimento in termini di *stakeholder engagement*.

2. Partecipazione e coinvolgimento per co-creare valore

2.1 Il ruolo degli stakeholder

Le ragioni del crescente ricorso ad approcci collaborativi tra *stakeholder* ed attrattori museali per la co-creazione di valore riflettono l'aumento della legittimazione delle decisioni assunte da questi ultimi, alla pari della necessità di elevare la qualità dei servizi da erogare, per consolidare il livello di fiducia tra tali soggetti, anche in ottica di responsabilità sociale (Shams et al., 2020). La centralità del tema è tale da essere stato inserito tra le priorità strategiche di programmi europei e nazionali (Europa Creativa Horizon 2020, PNRR, SNSI, PNR, REACT-EU), per contribuire all'innovazione sociale in termini di sviluppo smart, sostenibile ed inclusivo, e rispondere alla necessità di un indispensabile cambiamento strategico per le istituzioni/enti/imprese culturali in termini di impatto socio-economico generato da logiche condivise. Secondo una prospettiva centripeta, l'attuazione di tali meccanismi collaborativi si ispira a logiche di trasparenza e responsabilità delle traiettorie decisionali e gestionali. Secondo una prospettiva centrifuga, si inserisce in un tessuto complesso all'interno del quale si mobilitano risorse di conoscenza/competenza, relazione ed operative (Tregua & Bifulco, 2022). A partire dal descritto *ensemble*, occorre distinguere tra differenti approcci adottabili da un attrattore museale nei confronti dei portatori di interessi coinvolgibili, classificabili nelle seguenti opzioni:

- una strategia *proattiva*, di andare oltre le norme esistenti ed anticipare le future aspettative degli *stakeholder* facendo più di quanto ci si attende;
- una strategia di *conciliazione*, di accettare la responsabilità e fare quanto è richiesto dai gruppi di interesse più rilevanti;
- una strategia *difensiva*, di ammettere la responsabilità cercando di fare solo quello che è richiesto dalle normative di legge;
- una strategia di *reazione*, di negare qualsiasi responsabilità nei confronti delle problematiche sociali.

2.2 Lo stakeholder engagement nel cultural heritage

L'approccio finalizzato ad esplorare le relazioni tra i soggetti che, secondo forme e modalità eterogenee, collaborano direttamente e/o indirettamente alla vita di un attrattore museale (Skilton & Purdy, 2017), implica una approfondita conoscenza dell'assetto organizzativo interno e dell'ambiente esterno in cui è inserito.

Tale cornice appare intrinsecamente connessa al ruolo che tali attrattori ricoprono nel dialogo con le comunità di riferimento (Nikonanou & Venieri, 2017), in linea con i diversi modelli di *engagement* elaborati in precedenti ricerche che evidenziano la centralità del tema nelle traiettorie manageriali (Parmar et al., 2010). Nello specifico, attuare processi di *stakeholder engagement* implica l'attivazione di meccanismi di legittimazione delle decisioni assunte e della capacità di realizzarle in coerenza con i principi ispiratori, attraverso la creazione e il consolidamento di dinamiche relazionali basate sulla fiducia reciproca, presupposto basilare per una corretta accezione di responsabilità sociale e morale (Bifulco & Russo Spena, 2016). Tuttavia, è fondamentale per un museo non limitarsi a profilare i propri visitatori, indagandone le propensioni, ma anche collazionando informazioni sugli altri

stakeholder di riferimento (Conti et al., 2017). Se, infatti, è consolidata l'importanza di avviare processi di *audience development* (Ayala et al., 2020), altre ricerche sottolineano l'importanza di non focalizzarsi solo sul pubblico dei visitatori attuali e potenziali, ma ampliare le forme di collaborazione con le *community* di riferimento (Errichiello & Micera, 2018).

In considerazione di ciò, recenti studi in ottica ecosistemica (Amitrano, Bifulco, 2022) sottolineano l'esigenza di identificare la rosa dei soggetti di riferimento nella sua interezza: pubblici, staff interno, comunità locali, volontari, educatori, università e centri di ricerca, partner di filiera (Zbucnea, Biră, 2020). L'individuazione e la classificazione di questi *stakeholder* implica, in prima istanza, una mappatura dei soggetti da contemplare al fine di strutturare una base informativa su cui, successivamente, approfondire i nessi di interazione con l'attrattore museale (Biondi et al., 2020).

In particolare, specifici contributi sottolineano l'utilità di definire differenti livelli di rilevanza degli *stakeholder* con l'obiettivo di effettuarne un identikit, indagando il contesto nel quale ha luogo la relazione (interna e/o esterna) con il soggetto di riferimento (Mazur & Pisarski, 2015).

Tali livelli si collegano al rapporto in termini di *frequenza*, intendendosi come tale la ricorsività dell'interazione, le cui declinazioni si possono esprimere su un piano temporale:

- continuativo, nel caso in cui sia costante;
- periodico, nel caso in cui evolva;
- episodico, nel caso in cui sia intermittente.

L'individuazione e la classificazione degli *stakeholder* è seguita dall'analisi degli stessi, effettuata attraverso la determinazione del livello di interazione di ogni categoria sulla base di molteplici variabili. Tra queste, l'innovazione trova numerose declinazioni, tra cui quella di carattere sociale, ritagliandosi un ruolo di rilievo grazie anche all'utilizzo delle tecnologie digitali (Solima, 2020) quali strumenti di valorizzazione culturale (Malm, 2021).

In tale ambito, l'impatto sociale ed economico dei musei, definibile come mix di effetti che travalicano gli artefatti storico-artistici e l'attuazione di eventi espositivi proposti dall'attrattore, ed influenzano direttamente la vita dei singoli e dei gruppi di persone, può suddividersi in differenti tipologie:

- personale, come influisce sui singoli utenti;

- collettivo, come impatta sulla comunità;
- culturale, come è coerente con le proprie *mission* e *vision*.

Dunque, il *social impact* si caratterizza attraverso due peculiari fattori collaborativi (partecipazione e coinvolgimento).

La partecipazione (passiva o reattiva), basata sull'interazione univoca, ha il vantaggio di individuare e fidelizzare pubblici attuali e nuovi. Il coinvolgimento (attivo o pro-attivo) è, invece, basato sull'interazione biunivoca tra attrattori museali e comunità di riferimento, al fine di sviluppare progetti condivisi.

Per valutare il livello di interazione, si ricorre ad un modello a matrice che consideri due fattori essenziali di rilevanza (*power* e *interest*), utili soprattutto nel comprendere il livello di attenzione da dedicare agli *stakeholder*, a seconda del posizionamento tra interni, esterni, primari o secondari.

3. Approccio metodologico

3.1 Il modello adottato

La scelta di un'impostazione metodologica qualitativa risponde al fine di irrobustire la validità della rilevazione empirica (Bryman, 2016) per garantire il raccordo osservato-osservatore (*action research*), attraverso una prospettiva *multi-stakeholder*. L'analisi delle informazioni rilevate, codificate ed interpretate, misurano in termini valoriali (*outcome*) il livello di *engagement* percepito dalla *community* interna/esterna, rappresentata da un campione selezionato intervistato in merito alle scelte strategiche adottate dalla governance museale del MANN nel periodo 2016-2022.

Il modello adottato in questa sede adatta quello del Ministero della Cultura relativamente ai LUQ (Livelli Uniformi di Qualità per i musei)⁸³ che prevede tre ambiti applicativi attraverso cui verificare il rispetto degli standard minimi da parte dei musei e individuare prospettive di miglioramento (Organizzazione; Collezioni; Comunicazione e rapporti con il territorio). L'ultimo ambito elencato in parentesi, *pillar* del presente focus, dispiega la propria sintesi nei rapporti che l'istituzione museale è chiamata ad intraprendere con l'*habitat* di riferimento, in coerenza con quanto espresso dalla Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società (cosiddetta "Convenzione di Faro"). In particolare, nella sua parte III, si pone attenzione alla responsabilità condivisa nei confronti del *cultural heritage* e alla partecipazione delle comunità affinché nella sua gestione sia possibile, tra le altre cose, sviluppare il contesto giuridico, finanziario e professionale che permetta l'azione congiunta di autorità pubbliche, esperti, proprietari, investitori, imprese, organizzazioni non governative e società civile e, altresì, rispettare e

incoraggiare iniziative volontarie che integrino i ruoli delle autorità pubbliche. Tale modello declina una matrice attraverso due fattori (interesse ed influenza) e, nello specifico, definisce tre profili di *stakeholder*:

- essenziali, quelli con "alto interesse ed alta influenza," che hanno una forte capacità di intervento nelle decisioni;
- appetibili, quelli con "basso interesse e alta influenza," rappresentativi di gruppi di pressione o di opinion leader, pervasivi presso l'opinione pubblica;
- deboli, quelli con "alto interesse e bassa influenza," privi di strumenti per esprimere i propri desiderata in maniera forte ed omogenea.

Dunque, il modello adottato integra quello ministeriale, prendendo in considerazione anche gli *stakeholder* con "basso interesse e bassa influenza," individuandoli quali marginali, da tenere comunque sotto osservazione (Gibson, 2017).

La matrice, di conseguenza, si compone articolandosi in quattro zone di prevalenza (Tarode & Shrivastava, 2021):

- basso interesse e bassa influenza (*stakeholder* marginali), che richiede sforzi minimi di supporto informativo (interazione passiva);
- alto interesse e bassa influenza (*stakeholder* deboli), che richiede di dosare le comunicazioni (interazione reattiva);
- basso interesse ed alta influenza, (*stakeholder* appetibili), che richiede di selezionare le forme di collaborazione (interazione attiva);
- alto interesse e alta influenza, (*stakeholder* essenziali), che richiede di consultare sistematicamente e preventivamente l'interlocutore (interazione proattiva).

⁸³ I Livelli Uniformi di Qualità per i musei (LUQ) adottati con Decreto Ministeriale n.113 del 21 febbraio 2018 "Adozione dei livelli uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale", in attuazione dell'articolo 114 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio

2004, n. 42, e successive modificazioni, e validi per musei, monumenti e aree archeologiche, è il risultato di un lavoro interdisciplinare tra Ministero, Regioni ed enti locali, cui hanno contribuito docenti universitari, funzionari pubblici ed esperti del settore museale e della gestione e valorizzazione del patrimonio culturale.

3.2 Gli stakeholder del MANN

Il modello di *stakeholder engagement* integrato risulta, perciò, quello maggiormente affine agli obiettivi del presente focus, evidenziando l'opportuna customizzazione nell'ambito di applicazione, che permette di indagare tre specifici driver di analisi (identità, immagine, reputazione) in relazione al ruolo occupato dal MANN nella complessa rete sociale, culturale ed economica attivata nel contesto di riferimento.

In base al modello integrato delineato nel paragrafo precedente, è possibile identificare tutti i soggetti portatori di interesse che compartecipano, in forme e modalità differenti, alla creazione di valore sociale, culturale, economico di cui il MANN è espressione. Tale variegato universo, evidenziato nella tab. 1 in misura non esaustiva, necessita di un distinguo in quattro categorie (*board*, *staff*, *partnership*, *community*) e tipologie (marginali, deboli, appetibili, essenziali) e livello di interazione (passivo, reattivo, attivo, proattivo), declinate in coerenza con i piani strategici pubblicati dal Museo.



Tab. 1 La mappatura degli stakeholder MANN

Numero	Categoria	Tipologia	Livello interazione
1 Board	Consiglio di Amministrazione, Consiglio Scientifico, Revisori conti, Advisory		
2 Staff	Servizi non affidati in concessione: addetti interni	E	Pr
	Servizi affidati in concessione: addetti esterni Ales (guardiania, parcheggio, manutenzioni); CoopCulture (biglietteria elettronica, prenotazioni visite didattiche, guardaroba, termoscanner); Electa (bookshop, editoria guide, cataloghi); Arte'm (ristorazione)		
3 Community	Visitatori; Scuole	E	A
4 Partnership	Istituzionali Municipalità (2, 3, 4); Comune di Napoli; Area Metropolitana; Regione Campania	A	R
	Culturali Università di Napoli "Federico II"; Università di Napoli Parthenope; Università di Napoli L'Orientale; Suor Orsola Benincasa; Accademia di Belle Arti di Napoli; Università della Calabria; Università di Bologna; Università di Trieste; Università di Roma Tre; CNR.	A	A
	Strategiche ExtraMANN; Museo Cappella Sansevero; Museo MADRE; Museo Nazionale ferroviario di Pietrarsa; Teatro San Carlo; Teatro Bellini; Parco Archeologico (Colosseo; Pompei; Ercolano; Campi Flegrei, Museo Archeologico di Pitheculae; Museo Provinciale Campano di Capua; Reggia di Caserta; Museo Digitale Antica Herculaneum; Centro Caprese "Ignazio Cerio"; Fondazione Scuola del Patrimonio; Mostra d'Oltremare; Fondazione Campania Festival; Futuro Remoto; Napoli città libro; Comicon; Fondazione di Comunità del Centro Storico di Napoli; BMTA (Borsa Mediterranea del Turismo Archeologico); Tourisma (Salone Internazionale Archeologia e Turismo Culturale)	A	A
	Operative S. S. Calcio Napoli; Trenitalia; Easyjet, Gesac; Federalberghi Napoli; Snav; UnicoCampania; Archeotreno; Google Cultural Insitute e Apple.	A	D
	Associative Enti datoriali: Confartigianato, Confcommercio, Confagritoltura, Unione Industriali, Associazione Guide Turistiche. Enti terzo settore: Associazione Astrea, Associazione A voce Alta, Associazione Scarlatti, Associazione Nazionale Archeologi, Rotary e Lions.	D	R

Fonte: ns elaborazione su dati MANN

Legenda:

Tipologia: Marginali (M); Deboli (D); Appetibili (A); Essenziali (E).

Livello di interazione: Passivo (P); Reattivo (R); A (Attivo); Proattivo (Pr)

Partnership:

- Istituzionali con enti locali per progettazioni condivise
- Culturali con enti della filiera culturale (ricerca, allestimento, restauro, valorizzazione, tour virtuali, editoria e convegni; ricerca, restauro, stage, manutenzione straordinaria, test strutturali, riqualificazione urbana, revisione regolamenti e contrattualistica, trasferimento tecnologico, tirocini).
- Strategiche con enti/operatori della filiera culturale (esposizioni, eventi, installazioni, sponsorizzazioni, cross-mktg, comunicazione, formazione, ricerca, allestimento, restauro, valorizzazione, tour virtuali, editoria e convegni).
- Operative con attori della filiera culturale e turistica (esposizioni, eventi, installazioni, sponsorizzazioni, cross-mktg, comunicazione, formazione).
- Associative con enti datoriali e del terzo settore per iniziative condivise

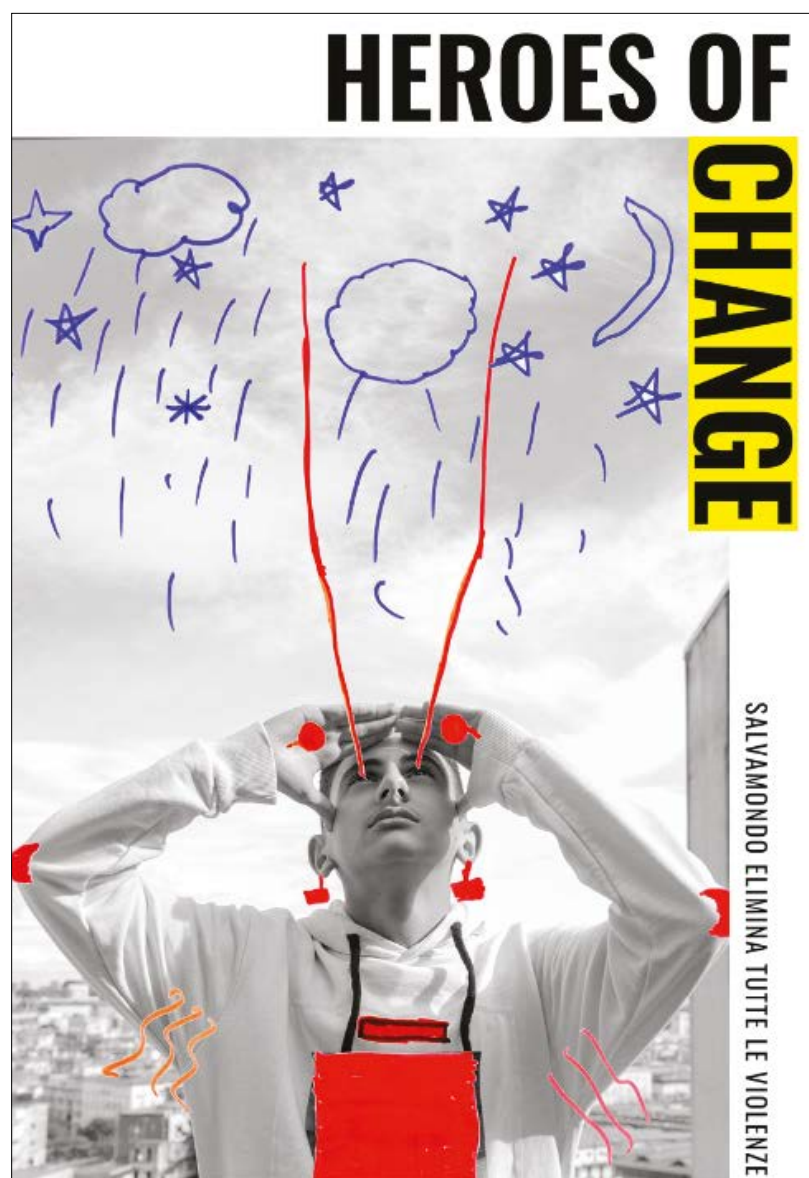
3.3 Il dataset e gli strumenti di rilevazione

Il dataset della ricerca è stato costruito attraverso l'intersezione di più fonti informative:

- piani Strategici (2016-2019 e 2020-2023) e annual Report (dal 2016 al 2022) pubblicati dal MANN (2016; 2020);
- linee guida LUQ per i musei (MIC, 2018), con particolare attenzione all'ambito "Comunicazione e rapporti con il territorio" (individuazione *stakeholder*, accordi ed iniziative, verifica efficacia ed impatto);

- saggi, articoli scientifici, report, casi studio, i cui focus indagano la centralità del ruolo svolto dagli *stakeholder* nel panorama nazionale ed internazionale del *cultural heritage*.

Sulla base del modello di riferimento prescelto (cfr. par. 3.1), il disegno di ricerca ha identificato le categorie/tipologie di stakeholder afferenti al MANN (cfr. par. 3.2), dalle quali si è composto il campione qualificato di stakeholder intervistati (cfr. tab. 2).



Tab. 2 Il campione qualificato dei rappresentanti degli stakeholder

N. intervistati	Ente/Impresa	Ruolo/Professione
6	MANN	Ufficio Stampa
		Funzionario Archeologo
		Architetto
		Restauro / Amministrazione e contabilità
		Assistente: Ufficio Museologia; Biblioteca
		Funzionario Amministrativo
1	Ares S.r.l. Archeologia e restauro	Archeologa
1	Miur	Docente
1	Teichos srl	Archeologo
1	Museo Cappella Sansevero	Responsabile valorizzazione e fruizione museale
1	CoopCulture	Responsabile d'area
1	Direzione Regionale Musei Campania	Archeologo
1	Società Sportiva Calcio Napoli S.p.A.	Head of Operations, Sales & Marketing
1	Associazione Verginisanità	Docente
1	MIC	Dipendente MIC
1	Museo campano Capua/ Primaset Srl / Tigest srl	Presidente/project manager/ editorialista
1	Accademia di Belle Arti Napoli/Scuola Italiana di Comix	Docente / Direttore
1	Fondazione Ravennantica	Presidente Fondazione Ravennantica
1	Napoli Pedala	Project manager
1	Respiriamo Arte APS	Curatore Chiesa di Santa Luciella
1	Università degli Studi di Napoli "Federico II"	Funzionario
1	Associazione Celanapoli	Operatore beni culturali
1	Fondazione "Real Monte ed Arciconfraternita di San Giuseppe dei Nudi"	Avvocato
1	INWARD Osservatorio Nazionale sulla Creatività Urbana	Cultural Manager
1	Associazione Progetto Museo	Curatrice Complesso Purgatorio ad Arco
1	Arciconfraternita dei Pellegrini complesso musicale	Capo area attività culturali sociali e comunicazione
1	Napulitanata	Cultural Manager/ Musicista
1	Associazione Culturale A voce alta	Presidente

N. intervistati	Ente/Impresa	Ruolo/Professione
1	Coop Sociale La Paranza	Fondatore e responsabile comunicazione
1	Università Vanvitelli	Docente
1	Invitalia	Funzionario
1	Progetto Museo	Referente responsabile
1	CSI Gaiola	Referente responsabile
1	Respiriamo Arte	Referente responsabile
1	La Paranza ONLUS	Referente responsabile
1	Vergini Sanità	Referente responsabile
1	CELANAPOLI	Referente responsabile
1	Galleria Borbonica	Referente responsabile
1	SMMAVE	Referente responsabile
1	Napoli Pedala	Referente responsabile
1	Museo del tesoro di San Gennaro	Referente responsabile
1	MAS Museo delle arti sanitarie e farmacia Storica	Referente responsabile
1	Museo Civico Gaetano Filangieri	Referente responsabile
1	Il Cartastorie	Referente responsabile
1	Centro Musei Università di Napoli "Federico II"	Referente responsabile
1	Centro MUSA "Musei delle Scienze Agrarie"	Referente responsabile
1	Associazione INWARD Centro Territoriale per la Creatività Urbana	Referente responsabile
1	Rotary Community Corp Napoli Est	Referente responsabile
1	Le Scalze, Archintorno	Referente responsabile
1	Napulitanata	Referente responsabile
1	Fondazione Circolo artistico Politecnico	Referente responsabile
1	Made in Cloister	Referente responsabile
1	Associazione Pietrasanta Polo culturale ONLUS	Referente responsabile
1	Fondazione Arciconfraternita San Giuseppe dei Nudi	Referente responsabile
1	Associazione Getta la rete e Complesso Monumentale Vincenziano	Referente responsabile
1	Magazzini Fotografici	Referente responsabile

N. intervistati	Ente/Impresa	Ruolo/Professione
1	Fondazione Ente Ville Vesuviane	Referente responsabile
1	Arciconfraternita dei Pellegrini	Referente responsabile
1	Cooperativa Lazzarelle	Referente responsabile
1	A Voce Alta	Referente responsabile
1	Cooperativa Sociale ParteNeapolis	Referente responsabile
1	Fondazione Centro di Musica Antica Pietà de' Turchini	Referente responsabile
1	Ospedale delle bambole	Referente responsabile

In coerenza con la metodologia qualitativa prescelta, si è adottata un'indagine basata su interviste *one to one*, contattando i partecipanti all'indagine attraverso due canali (e-mail, telefono), raccogliendo le risposte di almeno uno *stakeholder* per categoria individuata, attraverso la somministrazione di un questionario, con interviste della durata media di circa trenta minuti effettuate *ad personam* (nella sede del Museo) e ibrida (attraverso la piattaforma GoogleMeet). In particolare, lo strumento di rilevazione selezionato è un questionario semi-strutturato (cfr. in appendice), articolato in 13 quesiti a risposta multipla presentati tramite piattaforma Google Forms, finalizzato ad indagare la percezione degli stakeholder in merito ai tre specifici driver di ricerca:

- *identità*, che include le tematiche valori ispiratori, obiettivi prioritari, servizi qualificanti;
- *immagine*, che riguarda le tematiche visibilità, frequentazione, provenienza, comunicazione, attrattività, infrastrutture;

- *reputazione*, che specifica le tematiche accessibilità, aggregazione, riconoscibilità, distinguibilità.

Le risposte fornite sono state analizzate in forma aggregata ed anonima, di cui si riporta un'analisi delle evidenze rilevate in relazione ad ogni driver selezionato che fotografa la percezione delle scelte strategiche del MANN. I risultati analitici sono riportati nelle relative tabelle di dettaglio, misurati attraverso la metrica *Stakeholder Engagement Index* (SEI) per singolo elemento, per area e globale (Zeithmal, Bitner, 2012), e rilevati in base ad una scala ordinale dispari di Likert (a 5 livelli di importanza crescente), rappresentativa delle risposte sul coinvolgimento (*q*) e sulla partecipazione (*p*) fornite da un campione qualificato di 63 *stakeholder* intervistati (cfr. tab. 3).

Tab. 3 La metrica di Stakeholder Engagement Index (SEI)

Ambito	Formula	Griglia valutativa	
Elemento	$x = (q_{i,j} - p_{i,j})$	SEI < -1	basso livello di percezione
Area	$y = \sum (x * p_{i,j}) / (\sum p_{i,j})$	-1 ≤ SEI < 0	scarso livello di percezione
Globale	$z = \sum (y * P_{i,j}) / (\sum P_{i,j})$	SEI = 0	sufficiente livello di percezione
		0 < SEI ≤ +1	buon livello di percezione
		SEI > +1	elevato livello di percezione

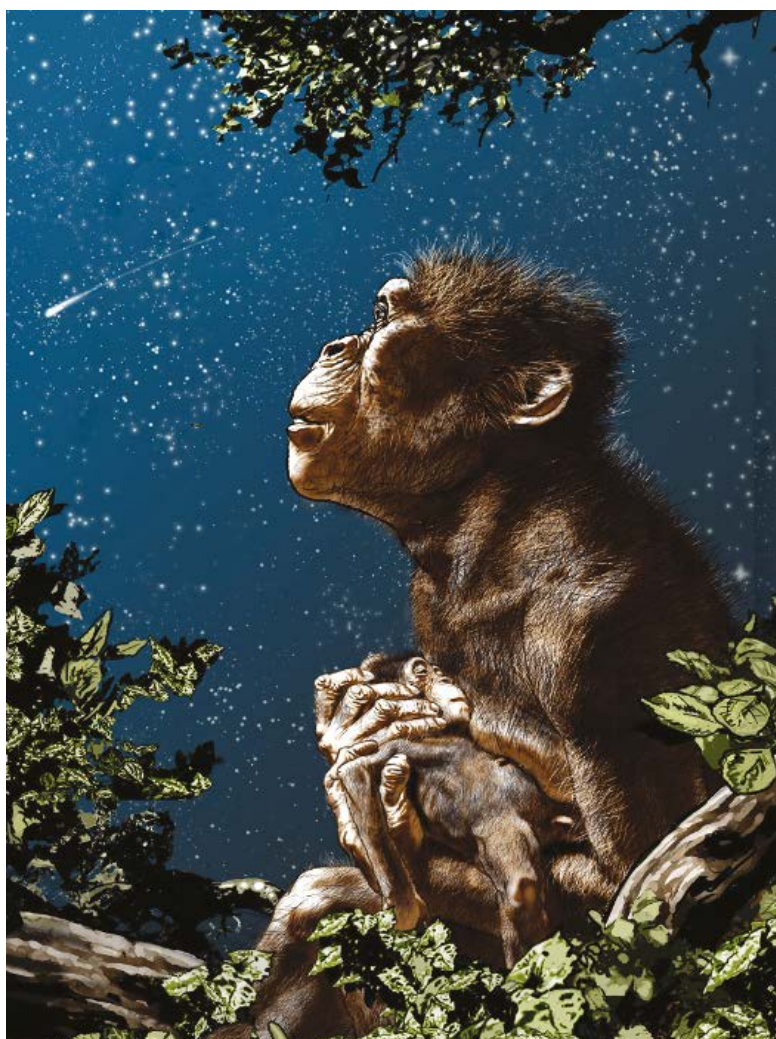
Fonte: ns elaborazione

4. Risultati

4.1 Sintesi

Il dataset della ricerca è stato costruito attraverso l'intersezione di più fonti informative:

- piani Strategici (2016-2019 e 2020-2023) e annual Report (dal 2016 al 2022) pubblicati dal MANN (2016; 2020);
- linee guida LUQ per i musei (MIC, 2018), con particolare attenzione all'ambito "Comunicazione e rapporti con il territorio" (individuazione *stakeholder*, accordi ed iniziative, verifica efficacia ed impatto).



Tab. 4 Il quadro di sintesi

Traiettorie di indagine		Stakeholder Engagement Index (SEI)			
Pillar	Driver	Item	Elemento $x = (q_{i,j} - p_{i,j})$	Area $y = \sum (x * p_{i,j}) / (\sum p_{i,j})$	Globale $z = \sum (y * P_{i,j}) / (\sum P_{i,j})$
Identità	Valori Ispiratori	Cultura	0,61	0,39	(6,70+12,07+5,44+5,25+6,96+ 9,17+4,05+2,78+4,76+2,36+6, 56+4,80+6,40)
		Arte	0,41		
		Comunità	0,31		
		Economia locale	0,23		
	Obiettivi Prioritari	Riqualificazione area	0,44	0,73	
		Condivisione sociale	1,02		
		Disseminazione artistica	0,92		
		Senso di appartenenza	0,59		
	Servizi Qualificanti	Servizi di base	0,44	0,31	
		Servizi complementari	0,32		
		Servizi accessori	0,23		
		Servizi congiunti	0,25		
Immagine	Visibilità	Esposizioni	0,27	0,31	
		Laboratori	0,28		
		Eventi	0,30		
		Media	0,41		
	Frequenzazione	Individuale	0,41	0,44	
		Familiare	0,48		
		Amicale	0,33		
		Gruppo	0,53		
Provenienza	Urbano	0,31	0,57		
	Regionale	0,64			
	Nazionale	0,70			
	Internazionale	-0,66			
					$\frac{77,30}{217,32} = 0,36$

Traiettorie di indagine		Stakeholder Engagement Index (SEI)			
Pillar	Driver	Item	Elemento $x = (q_{i,j} - p_{i,j})$	Area $y = \sum (x * p_{i,j}) / (\sum p_{i,j})$	Globale $z = \sum (y * P_{i,j}) / (\sum P_{i,j})$
immagine	Comunicazione	Strumento	0,29	0,24	
		Messaggio	0,23		
		Frequenza	0,34		
		Testimonial	-0,10		
	Attrattività	Eventi	0,48	0,17	
		Agevolazioni	0,32		
		Indotto	-0,24		
		Responsabilità sociale	0,31		
Reputazione	Infrastrutture	Potenziamento condizioni di scurezza	0,40	0,24	$\frac{(6,70+12,07+5,44+5,25+6,96+9,17+4,05+2,78+4,76+2,36+6,56+4,80+6,40)}{217,32}$ $\frac{77,30}{217,32} = 0,36$
		Creazione auditorium e laboratori didattici	0,40		
		Rinnovo biglietteria e guardaroba	0,27		
		Interventi su spazi esterni	0,20		
		Interventi su spazi sotterranei	-0,07		
		Accessibilità	Informativo		
	Localizzazione		0,24		
	Trasporti		-0,09		
	Facilitazioni		0,13		
	Aggregazione	Sociale	0,46	0,39	
		Educativa	0,28		
		Economica	0,33		
		Istituzionale	0,48		
	Riconoscibilità	Leadership artistica	0,43	0,30	
		Qualità dei servizi	0,32		
		Accreditamenti	0,39		
Tradizioni		0,06			

Traiettorie di indagine		Stakeholder Engagement Index (SEI)			
Pillar	Driver	Item	Elemento $x = (q_{i,j} - p_{i,j})$	Area $y = \sum (x * p_{i,j}) / (\sum p_{i,j})$	Globale $z = \sum (y * P_{i,j}) / (\sum P_{i,j})$
Reputazione	Distinguibilità	Notorietà	1,03	0,41	
		Autorevolezza	0,50		
		Fidelizzazione	0,25		
		Sostenibilità	-0,07		

Fonte: ns elaborazione

4.2 Schede di approfondimento

> Driver di analisi: Identità

Nella percezione degli stakeholder, le declinazioni prioritarie dei valori ispiratori (cfr. tab. 5), che caratterizza il MANN, risultano essere in primis la vocazione culturale e artistica e, subito dopo, l'attenzione alla comunità di riferimento, registrando per quest'ultima una consapevolezza crescente. Tale percezione risulta di origini recenti, effetto delle scelte che hanno consolidato l'azione del Museo durante il secondo piano strategico, orientate oltre che

alla divulgazione e promozione dell'offerta core attraverso forme diverse, anche dalla volontà di agire responsabilmente nei riguardi dei pubblici cui veicola i propri valori. In particolare, l'edificio-sede monumentale (contenitore), ed il patrimonio tangibile ed intangibile (contenuto) di cui è custode, nell'aprirsi al contesto interno-esterno hanno formato una rete comunitaria che insiste nel raggio di gravitazione, co-creando valore.

Tab. 5 Valori ispiratori

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	$q_{i,j}$	$p_{i,j}$	$x = (q_{i,j} - p_{i,j})$	$y = \sum (x * p_{i,j}) / (\sum p_{i,j})$	$z = \sum (y * P_{i,j}) / (\sum P_{i,j})$
Cultura	4,77	4,16	0,61	$y = \frac{(2,54 + 1,78 + 1,33 + 0,14)}{17,38} = 0,48$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Arte	4,74	4,33	0,41		
Comunità	4,59	4,28	0,31		
Economia locale	4,64	4,41	0,23		

Fonte: ns elaborazione

Gran parte degli stakeholder risulta concorde nell'identificare il contributo alla riqualificazione delle aree e la condivisione sociale degli obiettivi prioritari del MANN (cfr. tab. 6), seguiti dallo sviluppo del senso di appartenenza e, infine, dalla capacità di diffondere il proprio patrimonio culturale attraverso la disseminazione artistica. Nel periodo monitorato, l'apertura dei propri confini si è tradotta in un ventaglio di esternalità positive. Infatti, pur insistendo in un'area centrale (Municipalità 2, 3, 4), la vicinanza con quartieri a forte disagio sociale ha reso per anni l'area quasi periferica nella percezione tanto dei residenti che dei visitatori. L'incremento del turismo (italiano e straniero), vissuto da Napoli negli ultimi anni, ha favorito una trasformazione della macro-area urbana di pertinenza gravitazionale nella direzione di minore insicurezza e maggiori opportunità socioeconomiche. Inoltre, la sinergia con altre istituzioni che insistono sullo stesso territorio (in primis Accademia Belle Arti di Napoli, Teatro

Bellini, Conservatorio S. Pietro a Maiella), ha reso questa azione ancora più efficace e ha consolidato la percezione della collettività in relazione all'attività di rigenerazione urbana promossa ed attuata dal Museo. Ciò è stato amplificato dalla scelta di condividere il patrimonio in dotazione e il proprio pubblico con realtà culturali giovani o meno note (progetto ExtraMANN), co-creando un tessuto di relazioni di valore. Tali scelte risultano percepite sincronicamente dagli stakeholder stanziali (staff interno), da quelli che intercettano il Museo occasionalmente e dai visitatori: le numerose iniziative volte ad aprirsi alla città, spesso realizzate in collaborazioni con altre realtà che si occupano di promozione culturale e/o di sostegno a categorie a rischio di esclusione dai circuiti educativi e culturali, hanno reso il Museo un luogo familiare per molta parte della cittadinanza, culminato con la co-creazione di un Quartiere della Cultura.

La maggioranza degli intervistati percepisce l'offerta del MANN (cfr. tab. 7) determinata in misura preponderante dai servizi base (conservazione, valorizzazione, fruizione), in linea con la mission istituzionale. Il Museo, nello specifico, appare quale polo nodale per la ricerca storico-archeologica, erede di uno dei più significativi patrimoni artistici al mondo e centro propulsore, per quasi tre secoli, di conoscenza e tutela delle antichità. In seconda istanza, l'offerta si qualifica per i servizi complementari (ricerca, biblioteca). Arricchiscono, ma non determinano, l'esperienza di visita i servizi accessori (bookshop, caffetteria, ristorazione) che aprono il Museo al quartiere per una visita, per una pausa pranzo, per una lettura in tranquillità. Inoltre, collaborazioni e partnership instaurate attivano contaminazioni culturali ed attraggono

target differenti, anche quelli non abituati a frequentare le sale museali. Risulta evidente la percezione secondo cui le politiche attuate nel periodo di riferimento si caratterizzano quali *enabler* di processi di apertura, ampliamento, e diversificazione del valore culturale di cui il Museo è espressione, in grado di proiettare l'eco dell'istituto oltre i confini nazionali ed europei. Di particolare rilievo è l'*outcome* percepito dallo staff interno, condiviso dagli altri stakeholder, secondo cui il rilevante patrimonio storico, artistico, archivistico e librario costituisce un supporto imprescindibile per i ricercatori di tutto il mondo, e grazie a recenti progetti di digitalizzazione, muove nella direzione di una maggiore permeabilità cognitiva nei confronti di pubblici meno sensibili alla questione culturale.

Tab. 6 Obiettivi prioritari

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	qi,j	pi,j	x = (qi,j - p,j)	$y = \frac{\sum (x * pi,j)}{\sum pi,j}$	$z = \frac{\sum (y * Pi,j)}{\sum Pi,j}$
Riqualificazione area	4,70	4,26	0,44	$y = \frac{(1,87+3,73+4,09+2,45)}{16,53} = 0,73$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Condivisione sociale	4,68	3,66	1,02		
Disseminazione artistica	4,58	4,45	0,92		
Senso di appartenenza	4,75	4,16	0,59		

Fonte: ns elaborazione

Tab. 7 Servizi qualificanti

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	qi,j	pi,j	x = (qi,j - p,j)	$y = \frac{\sum (x * pi,j)}{\sum pi,j}$	$z = \frac{\sum (y * Pi,j)}{\sum Pi,j}$
Servizi di base	4,84	4,40	0,44	$y = \frac{(1,94+1,39+0,97+1,08)}{17,54} = 0,31$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Servizi complementari	4,66	4,34	0,32		
Servizi accessori	4,43	4,20	0,23		
Servizi congiunti	4,55	4,30	0,25		

Fonte: ns elaborazione

> Driver di analisi: Immagine

La maggior parte degli intervistati identifica nella qualità e frequenza delle esposizioni il principale driver della visibilità di cui gode il MANN (cfr. tab. 8). La programmazione di eventi e laboratori, associata alle mostre pianificate ed attuate nel corso delle ultime annualità nelle sale del Museo e all'esterno, attraverso l'attenzione ad una pluralità di esigenze di pubblici differenti, rende il Museo nella percezione collettiva un luogo universale, aperto e accogliente.

L'effetto generato dai successi espositivi sul territorio non solo locale, ma soprattutto nazionale e internazionale, primo fra tutti la mostra *Canova e l'antico*, e la consistente programmazione eventistica, amplifica una significativa ricaduta mediatica attenta ad esigenze culturali differenti proiettando il Museo in una posizione di rilievo nella percezione collettiva in riferimento ai concetti di accoglienza ed interculturalità.

Tab. 8 Visibilità

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	qi,j	pi,j	x = (qi,j - pi,j)	$y = \frac{\sum (x * pi,j)}{\sum pi,j}$	$z = \frac{\sum (y * Pi,j)}{\sum Pi,j}$
Esposizioni	4,84	4,57	0,27	$y = \frac{(1,23+1,10+1,30+1,68)}{16,92} = 0,31$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Laboratori	4,21	3,93	0,28		
Eventi	4,62	4,32	0,30		
Media	4,51	4,10	0,41		

Fonte: ns elaborazione

L'attenzione e la sensibilità alle esigenze dei diversi pubblici in termini di frequentazione (cfr. tab. 9) cui il MANN veicola la propria offerta *cultural-based* evidenzia una notevole apertura, generalmente percepita, verso un target plurale. L'analisi delle evidenze, nel complesso, rileva che la distanza tra l'attenzione relativa ai gruppi rispetto agli altri segmenti (single e famiglie)

non fotografa una predominanza. L'eterogeneità delle iniziative pianificate ed attuate dal Museo si traduce nella percezione di una diversificazione ampia ed eterogenea, rendendo il Museo attrattivo per un pubblico estremamente ampio, non rilevando alcuna discriminazione di attenzione, in coerenza con l'obiettivo perseguito dai musei del terzo millennio.

Tab. 9 Frequentazione

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	qi,j	pi,j	x = (qi,j - pi,j)	$y = \frac{\sum (x * pi,j)}{\sum pi,j}$	$z = \frac{\sum (y * Pi,j)}{\sum Pi,j}$
Individuale	4,46	4,05	0,41	$y = \frac{(1,66+1,94+1,20+2,17)}{15,81} = 0,44$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Familiare	4,53	4,05	0,48		
Amicale	3,95	3,62	0,33		
Gruppo	4,62	4,09	0,53		

Fonte: ns elaborazione

I target di provenienza (cfr. tab. 10) alle cui esigenze il MANN dedica in misura prevalente la proposizione di attività e servizi non rilevano alcuna discriminazione di attenzione in relazione alle categorie individuate. Il Museo è percepito, nello specifico, quale luogo aperto e attento alle esigenze dei visitatori del tessuto urbano, regionale, nazionale ed internazionale. Le evidenze rilevate appaiono

omogenee in relazione all'attenzione dedicata ai pubblici di riferimento. L'effetto generato dalla vocazione universale delle collezioni è tale da rendere il contesto attrattivo per ogni genere di provenienza. La conclusione della pandemia proietta il Museo verso standard internazionali come in epoca pre-Covid, nonostante i conflitti geo-politici arresti la fruizione da parte del pubblico coinvolto di quelle specifiche aree.

Tab. 10 Provenienza

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	qi,j	pi,j	x = (qi,j - pi,j)	$y = \frac{\sum (x * pi,j)}{\sum pi,j}$	$z = \frac{\sum (y * Pi,j)}{\sum Pi,j}$
Urbano	4,66	4,35	0,31	$y = \frac{(1,35+2,53+2,80+2,53)}{16,08} = 0,57$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Regionale	4,60	3,96	0,64		
Nazionale	4,63	3,93	0,70		
Internazionale	4,50	3,84	0,66		

Fonte: ns elaborazione

La percezione dell'asset comunicazione del MANN (cfr. tab. 11) risulta misurabile relativamente ai canali adottati, alla frequenza d'utilizzo e alla qualità dei messaggi veicolati. La forte spinta mediatica qualifica il Museo come uno degli attrattori culturali con la strategia comunicativa più impattante nel panorama culturale e creativo del territorio locale e nazionale. L'*outcome* rilevante misura l'attivazione di una rete capillare di canali di amplificazione tradizionali ed innovativi. In particolare, è stata rilevata una percezione

efficace dell'utilizzo dei social media nell'adesione a cause *value-based* che prescindono dalla *mission* di diffusione culturale del Museo e ne ampliano la visibilità e l'attrattività attraverso l'integrazione di ambito sociale e di edutainment. Le evidenze raccolte indicano l'apertura di un gap condiviso dai soggetti coinvolti nell'indagine (staff interno, visitatori, partnership) circa l'assenza di consapevolezza in riferimento al ruolo dei testimonial, nonostante il Museo abbia definito, nel corso dell'ultimo quinquennio, attività finalizzate al coinvolgimento di personaggi di spicco.

Tab. 11 Comunicazione

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	qi,j	pi,j	x = (qi,j - pi,j)	$y = \frac{\sum (x * pi,j)}{\sum pi,j}$	$z = \frac{\sum (y * Pi,j)}{\sum Pi,j}$
Strumento	4,62	4,33	0,29	$y = \frac{(1,26+0,94+1,46-0,42)}{16,87} = 0,24$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Messaggio	4,33	4,10	0,23		
Frequenza	4,62	4,28	0,34		
Testimonial	3,96	4,16	-0,10		

Fonte: ns elaborazione

Appare consolidata la percezione secondo cui ad incrementare l'attrattività (cfr. tab. 12) del MANN abbiano influito in misura prioritaria gli eventi pianificati ed attuati dal Museo all'interno delle sale espositive e all'esterno dei suoi confini, in occasione di esposizioni, conferenze e convegni di spessore scientifico e divulgativo di livello nazionale ed internazionale. Ciò ha permesso un miglioramento significativo dell'*audience development* (effettiva e potenziale). Particolare enfasi è stata registrata in riferimento al progetto OBVIA, il cui asset valoriale si dispiega nella produzione e disseminazione di opere di artisti e designer che forniscono interpretazioni di "frammenti" e reperti con linguaggi contemporanei, anche in ambiti terzi e non convenzionali, coinvolgendo emotivamente il visitatore e catturandolo nei luoghi del quotidiano e del viaggio. Inoltre, l'evidenza restituita dalle macro-

categorie menzionate identifica il Museo quale *enabler* di reponsabilità sociale per la macro-area quartierale che abita. Il carattere centripeto dell'attrattività percepita rileva una significativa capacità di attrarre pubblici ad un livello più che soddisfacente attraverso le politiche attuate nel corso degli ultimi anni, con particolare riguardo alle iniziative legate alla rigenerazione urbana. Infine, l'attrattività del Museo è legata alle agevolazioni e ai vantaggi economici offerti a pubblici eterogenei cui si indirizza la propria offerta culturale (collezioni permanenti e temporanee), con particolare enfasi alle gratuità per specifici target, o per specifiche occasioni (oltre alla canonica prima domenica del mese, aperture serali *freemium*. ricorrenze, iniziative spot). L'analisi delle evidenze restituisce una distanza nella percezione delle iniziative relative all'indotto economico.

Tab. 12 Attrattività

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	qi,j	pi,j	x = (qi,j - p,j)	$y = \frac{\sum (x * pi,j)}{\sum pi,j}$	$z = \frac{\sum (y * Pi,j)}{\sum Pi,j}$
Eventi	4,72	4,24	0,48	$y = \frac{(2,04+1,27- 1,01+0,43)}{16,37} = 0,17$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Agevolazioni	4,30	3,98	0,32		
Indotto	3,96	4,20	-0,24		
Responsabilità sociale	4,26	3,95	0,31		

Fonte: ns elaborazione

Gli interventi strutturali ed infrastrutturali attuati dal MANN (cfr. Tab. 13), il cui impatto è stato maggiormente percepito, riguardano gli spazi di vivibilità, quali la riapertura dei giardini storici e la creazione dell'auditorium che hanno innescato meccanismi di socialità urbana all'interno del Museo. Inoltre, il miglioramento della qualità e dell'efficienza del servizio di *front office* e la strutturazione del servizio di *biglietteria* e *guardaroba*. L'analisi condotta rileva anche l'apertura di un gap, una diversa percezione delle trasformazioni (strutturali ed infrastrutturali) per ognuna delle macro-

categorie selezionate (staff interno, visitatori e partnership). Interventi che non hanno evidenziato un riscontro immediato nella percezione dei visitatori risultano essere la progettazione e la ri-funionalizzazione degli spazi sotterranei, alla pari degli interventi di riordino e risistemazione dei depositi che rendono più efficace l'attività di tutela e il lavoro per chi si occupa di ricerca scientifica, ma risultano meno facilmente percepibili per stakeholder non a diretto contatto con detti ambienti.

Tab. 13 Infrastrutture

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	qi,j	pi,j	x = (qi,j - p,j)	$y = \frac{\sum (x * pi,j)}{\sum pi,j}$	$z = \frac{\sum (y * Pi,j)}{\sum Pi,j}$
Potenziamento condizioni di scurezza	3,90	3,50	0,40	$y = \frac{(1,40+1,66+1,08+0,84-0,28)}{19,85} = 0,24$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Creazione auditorium e laboratori didattici	4,54	4,14	0,40		
Rinnovo biglietteria e guardaroba	4,26	3,99	0,27		
Interventi su spazi esterni	4,41	4,21	0,20		
Interventi su spazi sotterranei	3,94	4,01	-0,07		

Fonte: ns elaborazione

> Driver di analisi: Reputazione

Le diverse declinazioni del tema accessibilità (cfr. tab. 14) evidenziano una percezione generale di attenzione prestata dal MANN, con particolare riguardo ai materiali presenti all'interno delle sale espositive e ai contenuti che veicola sui media convenzionali e digitali. In riferimento alle iniziative proposte, l'indagine individua l'apertura di un gap. Nello specifico, l'analisi mostra posizioni contrastanti tra le categorie analizzate in riferimento ai trasporti

e alle facilitazioni. La localizzazione del Museo nel cuore della città, e la possibilità di essere servito di recente da una rete capillare di trasporti pubblici, ne facilita l'accessibilità da parte dei pubblici, così come le facilitazioni derivanti dalle iniziative proposte dal Museo. Al contrario, la percezione di staff e partnership risulta essere legata all'esigenza di fornire una elevata qualità dei servizi, asimmetrica rispetto agli standard del trasporto pubblico locale.

Tab. 14 Accessibilità

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	qi,j	pi,j	x = (qi,j - p,j)	$y = \frac{\sum (x * pi,j)}{\sum pi,j}$	$z = \frac{\sum (y * Pi,j)}{\sum Pi,j}$
Informativo	4,42	4,19	0,23	$y = \frac{(0,96+0,87- 0,35+ 0,53)}{15,74} = 0,15$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Localizzazione	3,83	3,59	0,24		
Trasporti	3,80	3,89	-0,09		
Facilitazioni	4,20	4,07	0,13		

Fonte: ns elaborazione

Le evidenze rilevate fotografano la percezione di un ruolo centrale occupato dalle logiche di aggregazione (cfr. tab. 15) attivate dal MANN con enti, organizzazioni associative/cooperative, ed imprese, inquadrando tali collaborazioni come principale (*one to one, one to many*), in termini di catalizzatore di iniziative di rigenerazione urbana *cultural-based* (Quartiere della Cultura, ExtraMANN). Infatti, una percezione consolidata del ruolo svolto dal Museo quale attrattore cui agganciarsi per la co-progettazione di processi valoriali è ricoperta

dal ruolo decisivo della partnership pubblico-pubblico attivata dal MANN in collaborazione con l'Università degli Studi di Napoli "Federico II" e Invitalia, un'antenna territoriale a supporto dell'industria culturale e creativa locale. Le interazioni con il panorama accademico e, in generale, istituzionale, costituiscono la principale chiave di lettura delle attività ed iniziative proposte dal MANN. Una possibile prospettiva di intervento del Museo potrebbe tradursi nell'attivazione di più intense relazioni con enti profit del territorio.

Tab. 15 Aggregazione

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	qi,j	pi,j	x = (qi,j - pi,j)	$y = \sum (x * pi,j) / (\sum pi,j)$	$z = \sum (y * Pi,j) / (\sum Pi,j)$
Sociale	4,50	4,04	0,46	$y = \frac{(1,86+1,23+1,38+2,00)}{16,81} = 0,39$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Educativa	4,69	4,41	0,28		
Economica	4,52	4,19	0,33		
Istituzionale	4,65	4,17	0,48		

Fonte: ns elaborazione

La reputazione di cui il marchio MANN è espressione riflette, nella percezione della *community* coinvolta nell'indagine, la riconoscibilità in termini di accreditamenti e qualità dei servizi (cfr. tab. 16). È opinione diffusa che il logo principale evochi l'immagine di un Museo capace di attrarre ed aggregare a sé un tessuto sociale, culturale ed economico fatto di relazioni, collaborazioni e partnership. Si inserisce all'interno di questo scenario il ruolo di attrattore culturale al quale è ampiamente riconosciuta la funzione di

leadership storico-artistica, sviluppata e consolidata a partire dal 2016. Meno percepita è l'immagine data dalle tradizioni, esclusa dalla stilizzazione del logo. Inoltre, si registra una difficoltà, da parte degli stakeholder esterni (partnership e visitatori), ad identificare con precisione il marchio, viste le numerose declinazioni di loghi cui il MANN associa la propria immagine. Il marchio, con la sua immagine rinnovata comunica la triade prestigio, classe scientifica e livello istituzionale, custode e promotrice nel solco dell'innovazione.

Tab. 16 Riconoscibilità

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	qi,j	pi,j	x = (qi,j - pi,j)	$y = \sum (x * pi,j) / (\sum pi,j)$	$z = \sum (y * Pi,j) / (\sum Pi,j)$
Leadership artistica	4,46	4,03	0,43	$y = \frac{(1,73+1,30+1,52+0,24)}{16,00} = 0,30$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Qualità dei servizi	4,38	4,06	0,32		
Accreditamenti	4,29	3,90	0,39		
Tradizioni	4,07	4,01	0,06		

Fonte: ns elaborazione

I fattori che appaiono percepiti quali indicativi della distinguibilità delle iniziative proposte dal MANN, a partire dall'anno 2016, risultano essere, in prima istanza, la notorietà conseguita e l'eco di cui ha beneficiato a tutt'oggi nel panorama culturale nazionale ed internazionale (cfr. tab. 17). Risultano determinanti, ancorché in misura inferiore, l'autorevolezza istituzionale, risultato della dimostrata capacità di trasformazione e riqualificazione in tempi relativamente brevi e la capacità di fidelizzazione del pubblico. Appare evidente dalle analisi condotte la presenza di un ulteriore gap in riferimento alle attività ed iniziative proposte dal Museo relative alla sostenibilità.

Alla neutralità espressa dalla macrocategoria rappresentata dalle partnership, si aggiunge una distanza rilevata dallo staff interno. Si evidenzia, in particolare, l'esigenza di stressare l'attenzione sulla definizione di iniziative finalizzate alla sensibilizzazione della comunità attraverso incontri tematici e iniziative da divulgare con strategie comunicative efficaci. Asset principale su cui la reputazione del MANN trova concreta leva è costituita dalla sua notorietà, dalla capacità di dialogare con soggetti istituzionali e non, e di alimentare, oltre i propri confini, l'eco del valore sociale, culturale ed economico di cui è espressione.

Tab. 17 Distinguibilità

Engagement	SEI elemento (v.a.)			SEI area (v.a.)	SEI globale (v.a.)
	qi,j	pi,j	x = (qi,j - pi,j)	$y = \sum (x * pi,j) / (\sum pi,j)$	$z = \sum (y * Pi,j) / (\sum Pi,j)$
Notorietà	4,48	3,45	1,03	$y = \frac{(3,55+2,05+1,04-0,28)}{15,62} = 0,41$	$z = \frac{77,30}{217,32} = 0,36$
Autorevolezza	4,59	4,09	0,50		
Fidelizzazione	4,40	4,15	0,25		
Sostenibilità	3,86	3,93	-0,07		

Fonte: ns elaborazione

4.3 Valutazione di sintesi

Il presente report ha indagato il ruolo del MANN come inteso da parte degli stakeholder interni ed esterni, alla luce dell'analisi del divario di percezione generato dalle scelte strategiche pianificate ed effettivamente realizzate nell'arco temporale 2016-2022.

Il ricorso all'approccio *stakeholder engagement* coglie l'esigenza di lettura dei fenomeni sulla base di logiche collaborative e correla il quadro generale con le caratteristiche dello specifico contesto di applicazione. Per raggiungere tale scopo, sono stati individuati, categorizzati e tipizzati i soggetti coinvolti nell'interazione con il Museo. Inoltre, con un approccio di carattere qualitativo si sono esplorati i tre *driver* selezionati (identità, immagine, reputazione), attraverso una *gap analysis*.

I driver analizzati confermano come l'attività del MANN sia reputata molto efficace, con strategie e scelte operative che hanno reso il Museo particolarmente apprezzato. Le performance

positive espresse dai tre *driver* sono distinte tra attività convenzionali ed innovative.

Tra le prime sembra evidente quella culturale, *core* delle altre attività. Al tempo stesso, il Museo si è distinto anche per una efficace azione di comunicazione *omnichannel*, utilizzando tutti i canali/strumenti disponibili, specie quelli digitali, per informare i propri pubblici.

Tra le attività di rigenerazione urbana si sottolinea la progettazione del Quartiere della Cultura che coinvolge le tre municipalità di riferimento dell'area di gravitazione urbana, che risulta essere uno dei tratti distintivi del Museo caratterizzandone l'attività di *social responsibility* condotta nel periodo indagato con un significativo *engagement* di altri stakeholder territoriali.

A corroborare le indicazioni emerse, contribuisce anche il *content check* effettuato attraverso l'analisi di ricorsività nei commenti alle domande relative ai tre *driver* anzidetti, in base ai termini più ripetuti dagli intervistati (cfr. tab. 18).

In base all'analisi delle risposte, appaiono evidenti una serie di temi comuni. In particolare, nel primo driver (identità), emerge il ruolo della "cultura" e "rete sociale". Il secondo driver (immagine) evidenzia il termine "target" con attenzione ad instaurare con i pubblici un solido rapporto riguardo a specifiche tematiche (spazi, iniziative, eventi). Il terzo driver (reputazione) sottolinea l'inclusività nel fare rete con le realtà territoriali, soprattutto istituzionali, andando a fondere i temi evidenziati nei primi due driver.

L'analisi ha restituito anche alcuni micro-gap (SEI inferiore a -0,25) tra Museo e stakeholder, che vanno comunque contestualizzati in uno scenario estremamente mutevole nel periodo considerato, riportati di seguito:

- *pillar* (immagine), *driver* (comunicazione), *item* (testimonial);
- *pillar* (immagine), *driver* (attrattività), *item* (indotto);
- *pillar* (reputazione), *driver* (infrastrutture), *item* (spazi sotterranei);
- *pillar* (reputazione), *driver* (accessibilità), *item* (trasporti);
- *pillar* (reputazione), *driver* (distinguibilità), *item* (sostenibilità).

L'analisi delle reportistiche rivela un'attenzione presente in entrambi i piani strategici nei confronti di tali *pillar/driver/item*, identificata dal management quale condizione perché il Museo possa svolgere il proprio ruolo di impulso alla crescita culturale e sociale dell'intera collettività di riferimento.

In definitiva, le evidenze emerse dall'attività di indagine restituiscono una fotografia di un Museo percepito quale luogo di accoglienza e inclusività, polo culturale intorno al cui nucleo gravitano molteplici reti eterogenee che condividono la *mission* di rigenerazione urbana e di disseminazione artistica. Dunque, rappresenta un attrattore *value-creating* di ambito sociale, culturale, economico, qualificabile come:

- *abilitatore di connettività*, in quanto abbraccia valori più ampi di quelli istituzionali, come quello della connessione valoriale, inclusiva, mettendo le persone in connessione;
- *aggregatore* di fruizioni culturali convenzionali e innovative, *indoor* ed *outdoor*;

- *attivatore* di luoghi di relazione, in contesti fisici e virtuali, tramite il supporto delle tecnologie digitali.

L'interazione Museo-stakeholder si manifesta negli ambienti (fisici e/o digitali) nei quali ha luogo, presentando un progressivo effetto *leverage* di influenza nei processi di *co-creating value*, di tipo:

- educativo, ossia la capacità di porsi come agente di apprendimento;
- connettivo, ossia la capacità di fungere da collante tra portatori di interessi;
- esperienziale, ossia la capacità di offrire una stimolante fruizione fisico-cognitiva.

Quindi, in termini complessivi, è possibile affermare che l'evoluzione dell'approccio dell'attrattore MANN con gli stakeholder di riferimento è transitato da una iniziale strategia difensiva (agire per realizzare solo quanto previsto dalla normativa), ad una intermedia di conciliazione (agire per realizzare quanto richiesto), fino ad approdare attualmente ad un inizio di logica pro-attiva (agire per realizzare più di quanto si attendono).

Tab. 18 Analisi di ricorsività terminologica

Driver Identità		Driver Immagine		Driver Reputazione	
Parola	Peso	Parola	Peso	Parola	Peso
Cultura	22	Pubblico	26	Museo	6
Rete	13	Museo	23	Rete	6
Città	10	Eventi	22	Pubblico	5
Sociale	9	Target	12	Mondo	5
Territorio	9	Visitatori	12	Territorio	3
Patrimonio	8	Spazi	11	Istituzionale	3
Servizi	8	Attività	9	Città	3
Attività	7	Comunicazioni	9	Marchio	3
Iniziative	7	Iniziative	9	Qualità	3
Luogo	6	Spazio	3	Accessibilità	3
Pubblico	6	Mostre	3	Relazioni	3
Quartiere	6	Attrattivo	3	Enti	3
Mondo	6	Fruizione	3	Autorevolezza	3
Napoli	6	Genere	3	Cultura	3
Promozione	6	Giardini	3	Patrimonio	3

Fonte: ns elaborazione

- **Riconoscibilità**

Il MANN ha un marchio identificativo. Secondo la sua conoscenza ed opinione, che cosa esprime?

Selezionare il livello su una scala di importanza decrescente:

Leadership artistica	<input type="checkbox"/> Molto d'accordo;	<input type="checkbox"/> D'accordo;	<input type="checkbox"/> Né d'accordo né in disaccordo;	<input type="checkbox"/> In disaccordo;	<input type="checkbox"/> Molto in disaccordo
Qualità dei servizi	<input type="checkbox"/> Molto d'accordo;	<input type="checkbox"/> D'accordo;	<input type="checkbox"/> Né d'accordo né in disaccordo;	<input type="checkbox"/> In disaccordo;	<input type="checkbox"/> Molto in disaccordo
Accreditamenti	<input type="checkbox"/> Molto d'accordo;	<input type="checkbox"/> D'accordo;	<input type="checkbox"/> Né d'accordo né in disaccordo;	<input type="checkbox"/> In disaccordo;	<input type="checkbox"/> Molto in disaccordo
Tradizioni	<input type="checkbox"/> Molto d'accordo;	<input type="checkbox"/> D'accordo;	<input type="checkbox"/> Né d'accordo né in disaccordo;	<input type="checkbox"/> In disaccordo;	<input type="checkbox"/> Molto in disaccordo
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Molto d'accordo;	<input type="checkbox"/> D'accordo;	<input type="checkbox"/> Né d'accordo né in disaccordo;	<input type="checkbox"/> In disaccordo;	<input type="checkbox"/> Molto in disaccordo

Motivare la scelta, anche con una o più esperienze vissute direttamente e/o riportate da altri.

- **Distinguibiltà**

Il MANN investe nella distinguibilità delle attività/iniziativa proposte. Secondo la sua conoscenza ed opinione, quali fattori risultano più rilevanti?

Selezionare il livello su una scala di importanza decrescente:

Notorietà	<input type="checkbox"/> Molto d'accordo;	<input type="checkbox"/> D'accordo;	<input type="checkbox"/> Né d'accordo né in disaccordo;	<input type="checkbox"/> In disaccordo;	<input type="checkbox"/> Molto in disaccordo
Autorevolezza	<input type="checkbox"/> Molto d'accordo;	<input type="checkbox"/> D'accordo;	<input type="checkbox"/> Né d'accordo né in disaccordo;	<input type="checkbox"/> In disaccordo;	<input type="checkbox"/> Molto in disaccordo
Fidelizzazione	<input type="checkbox"/> Molto d'accordo;	<input type="checkbox"/> D'accordo;	<input type="checkbox"/> Né d'accordo né in disaccordo;	<input type="checkbox"/> In disaccordo;	<input type="checkbox"/> Molto in disaccordo
Sostenibilità	<input type="checkbox"/> Molto d'accordo;	<input type="checkbox"/> D'accordo;	<input type="checkbox"/> Né d'accordo né in disaccordo;	<input type="checkbox"/> In disaccordo;	<input type="checkbox"/> Molto in disaccordo
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Molto d'accordo;	<input type="checkbox"/> D'accordo;	<input type="checkbox"/> Né d'accordo né in disaccordo;	<input type="checkbox"/> In disaccordo;	<input type="checkbox"/> Molto in disaccordo

Motivare la scelta, anche con una o più esperienze vissute direttamente e/o riportate da altri.

Riferimenti bibliografici

Amitrano C.C., Bifulco F. (2022), *Ecosistemi di innovazione. Prospettive emergenti nel cultural heritage*, Giappichelli Editore, Torino.

Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S.S. (2017), *Spiegazione del pensiero degli stakeholder: teoria, responsabilità e coinvolgimento*, Routledge, Londra.

Ayala I., Cuenca-Amigo M., Cuenca J. (2020), "Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations, a systematic literature review", *Museum Management and Curatorship*, 35(3), 306-327.

Bifulco F., Russo Spena T. (2016), *Managing cultural heritage*, McGraw-Hill.

Bifulco F., Tregua M. (2020), "Handbook of Research on Museum Management", in *Digital era*, IGI Global.

Biondi L., Demartini P., Marchegiani L., Marchiori M., Piber M. (2020), "Understanding orchestrated participatory cultural initiatives: mapping the dynamics of governance and participation", *Cities*, 96, 102459.

Bryman A. (2016), *Metodi di ricerca sociale*, Oxford Press.

Bollo A. (2013), Report 3: "Measuring Museum Impacts", The Learning Museum Network Project.

Conti E., Pencarelli T., Vesci M. (2017), "Museum visitors' profiling in the experiential perspective, value co-creation and implications for museums and destinations: an exploratory study from Italy", in *Proceedings of the heritage, tourism and hospitality international conference HTHIC 2017*, pp. 21-34.

Errichiello L., Micera R. (2018), "Leveraging smart open innovation for achieving cultural sustainability. Learning from a new city museum project", in *Sustainability*, 10(6), 1964.

Gibson K. (2017), "Regarding marginal stakeholders", in *Stakeholder management*, Emerald Publishing Limited.

Gummesson E. (2012), *Total Relationship Marketing*, Routledge.

Legget J. (2012), "Using concept mapping and stakeholder focus groups in a museum management case study", in *Field guide to case study research in tourism, hospitality and leisure*, Emerald Group Publishing Limited.

Liston-Heyes C., Liu G. (2021), "To measure or not to measure? An empirical investigation of social impact measurement in UK social enterprises", *Public Management Review*, 23(5), 687-709.

Mainardes E.W., Alves H., Raposo M. (2012), "A model for stakeholder classification and stakeholder relationships", *Management decision*.

Malm C.J. (2021), "Social innovations in museum and heritage management", in *New approach to cultural heritage*, Springer, Singapore, pp. 201-219.

Mazur A.K., Pisarski A. (2015), "Major project managers' internal and external stakeholder relationships. The development and validation of measurement scales", in *International Journal of Project Management*, 33(8), 1680-1691.

Ministero della Cultura (2018), "Analisi e mappatura degli stakeholder", in *Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e integrità, 2021-2023*, allegato 1.

Museo Archeologico Nazionale di Napoli (2016), *Piano strategico 2016-2019*, Electa.

Museo Archeologico Nazionale di Napoli (2020), *Piano strategico 2020-2023*, Electa.

Nikonanou N., Venieri F. (2017), "Interpreting social issues: museum theatre's potential for critical engagement", in *Museum and Society*, 15(1), 16-32.

Parmar B., Freeman R., Harrison J., Wicks A., Purnell L., Colle S. (2010), "Stakeholder theory: the state of the art", *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.

Shams S.R., Vrontis D., Chaudhuri R., Chavan G., Czinkota M.R. (2020), "Stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurial development: a meta-analysis" *Journal of Business Research*, 119, 67-86.

Skilton P.F., Purdy J.M. (2017), "Authenticity, power and pluralism. A framework for understanding stakeholder evaluations of corporate social responsibility activities", in *Business Ethics Quarterly*, 27(1), 99-123.

Solima L. (2020), "4 Museums and the digital revolution", in *Digital transformation in the cultural and creative industries: production, consumption and entrepreneurship in the digital and sharing economy*.

Symbola Fondazione, *Io sono cultura*, Rapporto 2023, Unioncamere.

Tarode S., Shrivastava S. (2021), "A framework for stakeholder management ecosystem", *American Journal of Business*.

Tregua M., Bifulco F. (2022), *Smart Heritage Management*, Editoriale Scientifica.

Zeithmal V.A., Bitner Jo M., Gremler D.D. (2017), *Services marketing*, McGraw-Hill.

Zbucnea A., Biră M. (2020), "Does stakeholder management contribute to a museum's sustainable development?", in *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(1), 95-107.

Focus 4

L'analisi del contesto
in relazione all'azione
culturale del MANN

Gaetano Vecchione e Benedetta Parenti



Introduzione

Il Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN) ospita un patrimonio di enorme valenza storica e culturale, tra i più antichi e importanti al mondo e rappresenta una ricchezza per la città di Napoli. Aldilà del valore inestimabile dei reperti e delle opere custodite all'interno dell'edificio, la rilevanza dell'istituto ha anche a che fare con il suo ruolo di Istituzione cittadina e dunque in relazione al territorio. Seguendo quanto indicato nella Convenzione di Faro e nell'Agenda Unesco, l'attenzione dei musei, senza tralasciare le proprie funzioni fondamentali, quali conservazione, tutela e valorizzazione, si orienta sempre più nei confronti della comunità, del territorio e delle persone.

In linea con questa prospettiva, il Museo nazionale a partire dal 2016 ha definito una politica culturale che va molto al di là del ruolo normalmente attribuito ai musei, peraltro di antichità, intraprendendo una serie di azioni che hanno trasformato in maniera sostanziale l'istituto e la sua percezione all'esterno. Tra queste, la costruzione dell'auditorium nella nuova ala, l'apertura totale di tutte le collezioni e la riapertura dei giardini al pubblico, oltre all'implementazione di una serie di servizi accessori alla visita (bar, ristorante, sala didattica, sala tecnologica). Oltre agli interventi descritti, che riguardano prevalentemente ciò che accade dentro il Museo, la vera innovazione sta nel fatto che l'istituzione si è fatta promotrice di processi di rigenerazione urbana attraverso una serie di progetti che riguardano l'esterno del Museo. Tra questi, in primis, il progetto che mira a far diventare la galleria Principe di Napoli una sorta di hall del MANN. In sostanza, la nuova direzione museale ha delineato una visione strategica di ampio respiro che abbraccia diverse dimensioni e che prevede nel futuro prossimo la creazione di un vero e proprio Quartiere della Cultura, sul modello berlinese dell'Isola dei Musei, nel quale il MANN ricoprirebbe il ruolo di grande attrattore dell'area in connessione con i siti ExtraMANN. Tra l'altro, questo progetto, per un Quartiere della Cultura,

viene proposto da un istituto, il MANN che, come si vedrà in questo lavoro, "abbraccia" tre quartieri diversi della città, trovandosi collocato geograficamente al confine di tre aree amministrativamente distinte.

È proprio l'attenzione al fuori che questo capitolo mira a indagare, non come valutazione dei singoli progetti che, tra l'altro, sono ancora in corso di attuazione e definizione, quanto come rapporto del Museo con l'ambiente esterno e in particolare gli effetti che la nuova politica museale può aver prodotto sul territorio limitrofo. L'idea è di indagare eventuali mutamenti del territorio in relazione al Museo e viceversa, fornendo alcune interpretazioni circa l'impatto della nuova gestione museale sul territorio. Nello specifico, gli obiettivi di questa parte si delineano come segue:

- osservare il contesto socioeconomico in cui il MANN opera;
- osservare i mutamenti che hanno interessato l'area del MANN nel periodo 2016-2022 cercando di cogliere il contributo fornito dal Museo a tali dinamiche;
- osservare i flussi turistici nell'intento di definire l'impatto esercitato su di essi dai mutamenti strutturali del Museo.

Un'analisi di impatto economico di questo tipo si scontra con alcune difficoltà: in primo luogo il fatto che il cambiamento che si osserva (cambio di gestione) è abbastanza recente e dunque probabilmente il tempo trascorso è troppo breve perché si siano già dispiegati alcuni effetti tangibili; in secondo luogo, appare complicato stabilire nessi causali tra i mutamenti registrati all'interno del Museo e i cambiamenti avvenuti al di fuori di esso, anche considerando il lungo e complicato periodo della pandemia Covid che ha condizionato i flussi turistici negli anni 2020 e 2021. In ultimo, assumendo che gli effetti in questione si verifichino su un'area limitata e adiacente al Museo e non sull'intero territorio comunale, esiste un problema di disponibilità di dati quantitativi relativi a una porzione territoriale così specifica. L'unità minima per il dato quantitativo, infatti, corrisponde al quartiere e

a questo livello territoriale l'ultimo censimento Istat disponibile risale al 2011, visto che quello del 2021 è in corso di elaborazione.

Per far fronte a questo ultimo limite, il lavoro propone anche le evidenze emerse durante alcune interviste qualitative svolte con attori del territorio che, in qualità di testimoni privilegiati, sono stati interrogati sulle questioni su cui lo studio si sofferma. Gli elementi emersi dalle interviste vanno a completare le analisi basate su dati quantitativi al fine di tracciare un quadro il più completo possibile. I soggetti intervistati, sono stati: i) Francesca Amirante, storica dell'arte e direttrice dell'associazione Progetto Museo che cura il Complesso museale Santa Maria delle Anime del Purgatorio ad Arco; ii) Christian Leperino, presidente dell'associazione SMMAVE (Santa Maria della Misericordia ai Vergini) Centro per l'arte contemporanea; iii) Vincenzo Falcione e Nicola Ciancio – soci proprietari di SuperOtium, un art hotel che, oltre all'attività ricettiva, organizza residenze per artisti ed eventi legati all'arte e al

design; iv) Luca Carnevale, socio proprietario del ristorante Vitto Pitagorico.

Il capitolo è strutturato come indicato di seguito: il primo paragrafo offre una descrizione dell'area oggetto di analisi provando a tracciare un quadro del contesto socioeconomico. A tal fine vengono illustrati, in primis, in maniera descrittiva alcuni indicatori sociodemografici utili a comprendere il territorio di riferimento. Viene poi illustrato l'andamento dei valori immobiliari nella zona in questione, con particolare riferimento ai valori dei negozi e in ultimo si delinea il processo di aumento del turismo che ha interessato la città di Napoli, e in particolare le zone limitrofe al MANN, a partire dal 2015. Il secondo paragrafo offre una disamina dell'evoluzione dei flussi di visitatori del Museo negli ultimi anni per verificare i cambiamenti avvenuti, anche in comparazione con altri istituti napoletani e campani e in ultimo, attraverso l'osservazione dei dati di bilancio del Museo, vengono proposte alcune riflessioni sull'attività gestionale dello stesso.

1. Il contesto socioeconomico

1.1 L'area di riferimento

Il Museo Archeologico Nazionale di Napoli si trova in una posizione strategica e peculiare della città. L'imponente edificio monumentale si erge alla fine di piazza Cavour, a ridosso del centro antico e lambisce il confine di tre differenti aree amministrative della città: la municipalità 2, che comprende i quartieri Avvocata, Montecalvario, Porto, S. Giuseppe, Pendino, Mercato; la municipalità 3, corrispondente ai quartieri Stella e S. Carlo all'Arena; la municipalità 4, che ingloba Vicaria, S. Lorenzo, Poggioreale, Zona Industriale. In particolare, esso è collocato al confine di tre differenti quartieri: Avvocata, Stella e San Lorenzo. Si tratta di un'area di origini antiche collocata nel cuore della città, con una grande valenza storica e culturale, basti pensare che, nel complesso, essa ospita 382 chiese e 70 musei, circa il 70% di tutti quelli presenti sul territorio del Comune.

L'area rappresenta un punto nevralgico per la viabilità cittadina in quanto collega il centro storico con il quartiere Vomero, tramite via Salvator Rosa e con Capodimonte, tramite via Santa Teresa degli Scalzi. Le auto provenienti da via Foria e da via Pessina circolano davanti l'ingresso del Museo rendendo spesso complicato l'attraversamento pedonale di Piazza Museo Nazionale che somiglia a una strada trafficata piuttosto che a una piazza. La fermata della metropolitana si trova a pochi metri dal Museo, e poco distante dall'ingresso del borgo dei Vergini, l'entrata del Rione Sanità da piazza Cavour. La principale strada di accesso al Museo dal centro è via Costantinopoli, arteria importante ma meno trafficata della sua parallela, via Pessina. L'ingresso del Museo è prospiciente alla galleria Principe di Napoli, oggetto, a partire dal 2013, di un progetto di riqualificazione del Comune di Napoli e di altri progetti del Museo Nazionale che la immagina come sua hall. Si tratta dunque di un nodo viario, una complessa area di passaggio, dove l'edificio museale si impone allo sguardo di passanti e visitatori.

Lo studio prende in esame la zona strettamente limitrofa al Museo (piazza Museo Nazionale, piazza Cavour e l'ingresso del borgo dei Vergini, l'ultimo tratto di via Costantinopoli e via Pessina) provando a indagare quali sono stati i mutamenti avvenuti dal punto di vista delle attività commerciali e dei residenti. L'area strettamente limitrofa al Museo è caratterizzata da un'ampia presenza di monumenti storici e università: sono poco distanti dal Museo l'Accademia delle Belle Arti e la facoltà di Medicina e chirurgia dell'Università degli studi della Campania, Luigi Vanvitelli. Vista la difficoltà di reperire informazioni così specifiche e relative a una zona così circoscritta e delimitata, i dati quantitativi reperiti sono stati integrati con alcuni aspetti emersi dalle interviste qualitative condotte con alcuni testimoni privilegiati e attori che operano sul territorio. Questa prima sezione offre alcuni dati utili a delineare le principali caratteristiche dell'area.

1.2 Informazioni sociodemografiche

Alcuni testimoni privilegiati intervistati hanno definito il MANN come uno "spartiacque" tra il centro antico e le strade che proseguono verso nord. La circostanza di trovarsi al confine di tre quartieri ne rende ancora più complessa la descrizione delle caratteristiche sociodemografiche, soprattutto attraverso gli indicatori quantitativi disponibili che raccolgono informazioni relative a un territorio molto più vasto, corrispondente al quartiere o in alcuni casi alla municipalità. È evidente che il dato relativo alla municipalità descriva territori molto vasti con caratteristiche demografiche e socioeconomiche eterogenee, tuttavia per tracciare un quadro del contesto territoriale in cui il MANN opera, il dato in questione sembra essere una interessante approssimazione, nonché l'unica disponibile. Inoltre, è utile notare che per alcuni valori osservati, si riscontra una certa "somiiglianza" tra le tre municipalità considerate, la qual cosa potrebbe suggerire un grado di omogeneità del territorio considerato per taluni aspetti.

La tabella 1 illustra alcuni indicatori demografici per quartiere e municipalità relativi all'anno 2016 che descrivono un'area non molto estesa ma altamente popolata: il quartiere San Lorenzo ha una densità abitativa molto alta che supera i 37mila abitanti per chilometro quadrato, Avvocata supera i 28mila e Stella i 17mila. Si tratta di valori di gran lunga superiori alla densità media calcolata su tutto il Comune di Napoli che si attesta sugli 8.369 abitanti per kmq. La tabella riporta anche l'indice di disagio sociale, un indicatore sintetico costruito tenendo conto degli aspetti relativi a disoccupazione, scolarizzazione e concentrazione giovanile che assume i valori più bassi per le municipalità 1 e 5, corrispondenti ai quartieri centro-occidentali e collinari. Per quanto concerne la zona in esame, solo il quartiere Avvocata si attesta su un valore inferiore alla media del Comune, mentre Stella e San Lorenzo registrano un valore di indice di disagio superiore. L'età media della popolazione residente nelle

tre municipalità in esame, relativa all'anno 2016, risulta essere di poco inferiore alla media cittadina, come riportato in tabella 2, e l'indice di vecchiaia, calcolato come rapporto percentuale tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione di età compresa tra 0-14 anni, è inferiore a quello delle municipalità 1, 5 e 10 e superiore alle altre. Il tasso di disoccupazione supera gli 8 punti percentuali nella seconda e terza municipalità e i 9 nella quarta. In cinque municipalità su dieci tale valore arriva a superare i 10 punti percentuali, come illustrato sempre in tabella 2. Le tre municipalità in esame ospitano, complessivamente, il 34% delle associazioni del Comune di Napoli. Per quanto riguarda i cittadini stranieri residenti nella città di Napoli (figura 1), essi ammontano a 53.440 (dato Istat al 2021). La comunità più presente è quella dello Sri Lanka con circa il 27% dei cittadini stranieri residenti a Napoli, seguono i cittadini dell'Ucraina (13,2%), della Cina (8,3%) e del Pakistan (4,2%). Analizzando il dettaglio delle municipalità dove il MANN è insediato (municipalità 2, 3 e 4), la composizione dei residenti stranieri rimane sostanzialmente invariata con una ancora maggiore presenza di cittadini provenienti soprattutto dallo Sri Lanka (31,3%) e dalla Cina (10,5%).

Tab. 1 Indicatori demografici per quartiere e municipalità (2016)

Quartiere/ municipalità	Popolazione residente	Superficie (kmq)	Densità abitativa	Indice di disagio sociale
Municipalità 1	82.405	8,8	9.364	4,84
Chiaia	40.393	2,71	14.905	3,23
Posillipo	22.733	5,17	4.397	4,88
San Ferdinando	19.279	0,92	20.955	6,41
Municipalità 2	98.337	4,56	21.565	10,25
Avvocata	34.865	1,22	28.578	6,84
Mercato	10.076	0,39	25.836	17,57
Montecalvario	24.814	0,75	33.085	12,68
Pendino	18.298	0,63	29.044	17,00
Porto	4.922	1,14	4.318	5,59
San Giuseppe	5.362	0,43	12.470	1,82
Municipalità 3	103.403	9,51	10.873	11,04
San Carlo all'Arena	70.678	7,64	9.251	8,99
Stella	32.725	1,87	17.500	13,08
Municipalità 4	99.371	9,27	10.720	13,13
San Lorenzo	53.422	1,42	37.621	14,86
Vicaria	15.355	0,72	21.326	10,32
Poggioreale	24.189	4,45	5.436	14,29
Zona Industriale	6.405	2,68	2.390	13,05
Municipalità 5	112.030	7,42	15.098	2,57
Arenella	67.608	5,25	12.878	1,45
Vomero	44.422	2,17	20.471	3,69
Municipalità 6	113.388	19,28	5.881	19,95
Barra	37.134	7,82	4.749	19,6
Ponticelli	52.285	9,11	5.739	19,08
San Giovanni a Teduccio	23.969	2,35	10.200	21,16
Municipalità 7	84.203	10,26	8.207	22,65
Miano	23.531	1,87	12.583	23,71
San Pietro a Patierno	18.061	5,45	3.314	23,69
Secondigliano	42.611	2,94	14.494	20,55

Quartiere/ municipalità	Popolazione residente	Superficie (kmq)	Densità abitativa	Indice di disagio sociale
Municipalità 8	89.982	17,45	5.157	19,60
Chiaiano	23.368	9,67	2.417	10,27
Piscinola	28.344	3,55	7.984	22,76
Scampia	38.270	4,23	9.047	25,78
Municipalità 9	103.878	16,56	6.273	14,07
Pianura	58.616	11,45	5.119	15,29
Soccavo	45.262	5,11	8.858	12,85
Municipalità 10	94.377	14,16	6.665	8,07
Bagnoli	23.140	7,96	2.907	9,31
Fuorigrotta	71.237	6,2	11.490	6,83
Napoli	981.734	117,27	8.369	11,09

Fonte Comune di Napoli - Anno 2016

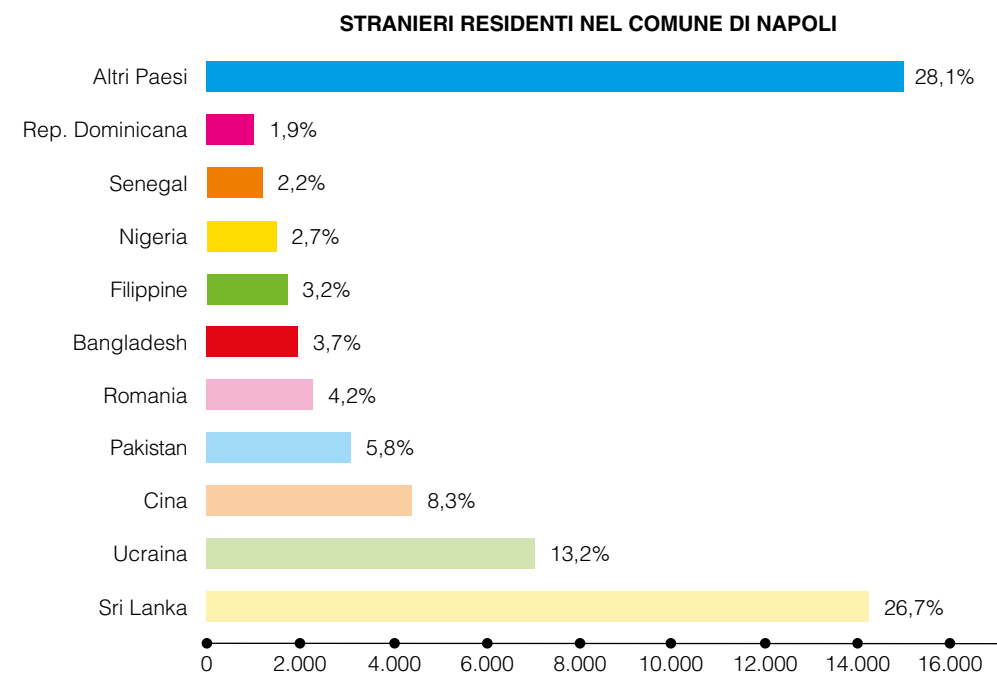
Tab. 2 Indice di vecchiaia, età media, tasso di disoccupazione e numero di associazioni per municipalità

Municipalità	Quartieri	Indice di vecchiaia (2016)	Età media (2016)	Tasso di disoccupazione (2011)	Numero di Associazioni (2021)
1	Chiaia, Posillipo, S. Ferdinando	166,47	45,13	6,0%	13
2	Avvocata, Montecalvario, Porto, S. Giuseppe, Pendino, Mercato	129,95	42,46	8,3%	17
3	Stella, S. Carlo all'Arena	127,18	42,51	8,9%	8
4	Vicaria, S. Lorenzo, Poggioreale, Zona Industriale	122,78	41,85	9,6%	8
5	Arenella, Vomero	210,18	47,09	6,9%	16
6	Ponticelli, Barra, S. Giovanni a Teduccio	98,7	40,24	10,9%	9
7	Miano, Secondigliano, S. Pietro a Patierno	98,96	40,37	10,9%	5
8	Chiaiano, Piscinola-Marianella, Scampia	96,84	40,33	10,1%	8
9	Pianura, Soccavo	112,13	41,54	10,9%	2
10	Bagnoli, Fuorigrotta	178,42	45,33	9,4%	10
	Napoli	131,09	42,7		96

Fonte Comune di Napoli

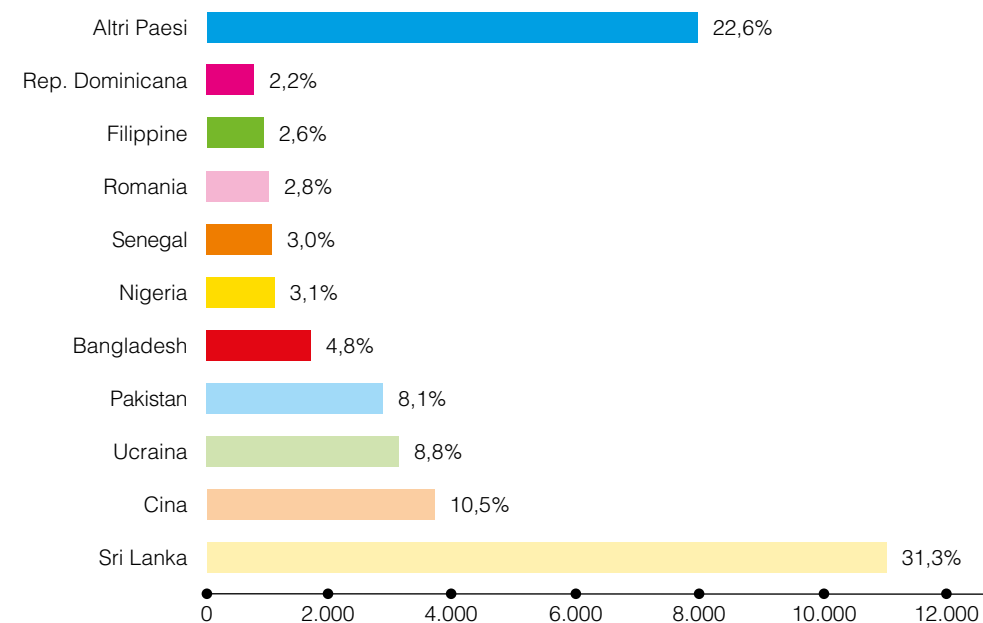
Nota: l'indice di vecchiaia è il rapporto percentuale tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione di età compresa tra 0-14 anni. Il tasso di disoccupazione è il rapporto percentuale avente al numeratore la popolazione di 15 anni e più in cerca di occupazione e al denominatore le forze lavoro della stessa classe di età.

Fig. 1 Stranieri e apolidi residenti nel Comune di Napoli



Fonte ISTAT su dati 202.

Fig. 1 Stranieri e apolidi residenti nel Comune di Napoli e nelle municipalità 2, 3 e 4

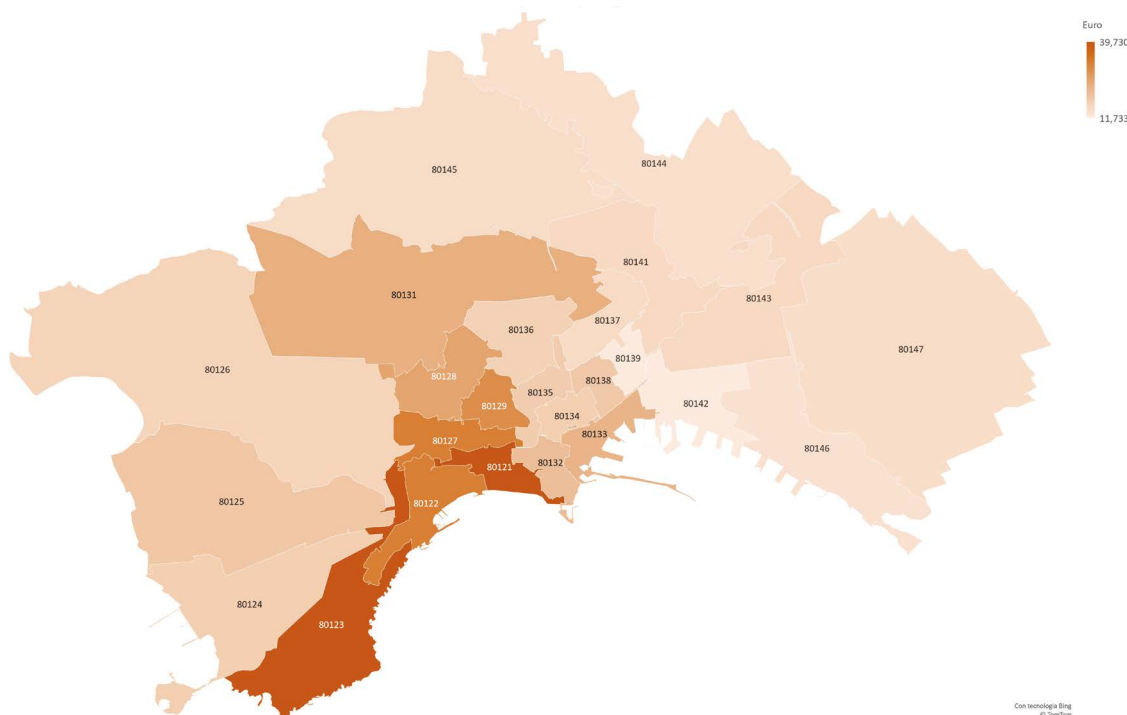


Fonte ISTAT su dati 202.

Dai dati sin qui mostrati emerge un quadro di netta separazione tra i quartieri napoletani. Le municipalità 1 (Chiaia, Posillipo, San Ferdinando) e 5 (Vomero – Arenella) si caratterizzano per una popolazione leggermente più anziana e tassi di disoccupazione inferiori rispetto al resto del comune. Tendenzialmente, i quartieri corrispondenti all'area collinare e centro-occidentale riportano livelli di benessere socio-economico maggiori rispetto al resto della città e in particolare rispetto alle aree più periferiche, come dimostrano i valori dell'indice di disagio sociale. Tale circostanza è confermata dai dati reddituali più recenti forniti dal Ministero dell'Economia e della Finanza riportati in figura 2 che illustra i valori del reddito imponibile procapite nel Comune di Napoli per l'anno 2020.

Nonostante la mappa rappresenti una divisione territoriale per codice di avviamento postale (CAP) e dunque non perfettamente coincidente con la divisione amministrativa dei quartieri, è evidente che i livelli di reddito maggiori vengono dichiarati nell'area collinare e centro-occidentale, laddove i colori sono più scuri, in netto contrasto con le periferie. La zona dove è collocato il MANN corrisponde orientativamente ai CAP 80135 - 80137 e 80138 che registrano valori di reddito procapite medio bassi. In tutte e tre le aree indicate il reddito procapite è inferiore al valore medio del Comune, in particolare è inferiore a 19mila euro per le zone corrispondenti ai CAP 80138 e 80135 e inferiore ai 15mila nell'area corrispondente al CAP 80137.

Fig. 2 Valori del reddito imponibile procapite nel Comune di Napoli per l'anno 2020



2. La dinamica del mercato immobiliare

Dalle interviste ai testimoni privilegiati emerge che la zona limitrofa al MANN è stata oggetto di importanti mutamenti negli ultimi anni, trainati in primis dall'incremento di turisti che ha interessato la città di Napoli. Nonostante il traffico, infatti, la zona è molto più vivace e le persone tendono a frequentare luoghi di ristoro in loco piuttosto che, come avveniva negli anni precedenti, preferire le strutture del centro antico. Ciò dipende sia dal fatto che ci sono più turisti in città, sia dal fatto che il Museo è divenuto un polo di attrazione e una tappa fondamentale per turisti e visitatori. Dal punto di vista prettamente commerciale, negli ultimi anni sono sorte una serie di attività di ristorazione e bar la cui apertura ha sicuramente beneficiato dell'incremento dei flussi di visitatori del Museo. Un esempio lampante è costituito dal ristorante Vitto Pitagorico, collocato nella parte antistante all'ingresso del MANN, che ha dovuto modificare i propri orari di apertura per soddisfare le esigenze dei visitatori, stranieri in particolare. Tali cambiamenti vengono registrati soprattutto nell'area di via Costantinopoli e piazza Museo, dove i luoghi di ristoro sembrano essere molto curati e dedicati a una clientela che spesso coincide con i visitatori del Museo. A via Pessina, invece, dal parere degli intervistati, pare esserci stato un ricambio di esercizi commerciali ma che questo non sia riconducibile tanto alla rinnovata vitalità del Museo, quanto piuttosto all'aumento generalizzato di turisti. Tendenzialmente, la via di accesso al MANN dal centro storico è via Costantinopoli, una strada più gradevole da percorrere. Completamente fuori da questa dinamica sembrerebbe essere via Santa Teresa degli Scalzi, dove, al di là dell'apertura di alcuni bed and breakfast, gli esercizi commerciali non hanno a che fare con i flussi turistici e riguardano piuttosto la vita di quartiere. Purtroppo la difficoltà di reperire dati specifici non ha permesso di ricostruire in maniera puntuale l'evoluzione delle attività commerciali nell'area considerata, operazione che avrebbe potuto verificare ed eventualmente confermare quanto emerso dalle interviste. In questo paragrafo si

propone però un esercizio descrittivo su più ampia scala che si ispira al metodo del prezzo edonico, una tra le tecniche di *non-market valuation* (per una disamina dei metodi di valutazione economica dei beni pubblici culturali si veda Moreschini, 2003). Volendo semplificare, il metodo si basa sull'assunzione che la presenza di un bene (culturale o naturale) possa determinare un aumento dei valori immobiliari, normalmente delle abitazioni, nella zona in cui è situato, in quanto esso attribuisce maggior prestigio o bellezza al luogo. Ovviamente non si intende delineare una relazione di causalità diretta tra la circostanza di un cambio di gestione di un istituto e la variazione dei valori immobiliari del circondario; tuttavia, l'osservazione dei valori immobiliari del contesto potrebbe far emergere elementi utili da tenere in considerazione. In questo senso, si illustra la dinamica del mercato immobiliare nelle zone adiacenti il Museo nel corso degli ultimi 10 anni, con riferimento particolare ai negozi, senza la pretesa di voler identificare un nesso causale con le attività del MANN. A tal fine, si illustrano alcuni dati dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare (OMI) dell'Agenzia delle Entrate che indicano la media del valore minimo di mercato e di locazione per tre categorie: "abitazione civile", "negozi" e "magazzino". I valori di mercato relativi all'intero Comune di Napoli, riportati in figura 3, dopo aver raggiunto un picco tra il 2005 e il 2010, seguono un andamento decrescente. Una dinamica simile riguarda i valori di locazione (Figura 4), sebbene questi osservino una ripresa negli ultimi anni. L'osservazione dei valori di variazione percentuale, riportati in tabella 3 rende più chiara questa dinamica. Prendendo in considerazione l'intero periodo, solo le abitazioni registrano un aumento del valore di mercato, mentre in tutti gli altri casi si osserva un netto calo dei valori di mercato e locazione, che, nel caso dei negozi, arrivano a diminuire del 60%. Tuttavia, nel periodo 2016-2019 i valori di locazione subiscono un incremento superiore al 10%.

Tab. 3 Variazione percentuale valori di mercato e locazione (valori medi) per tipologia - Comune di Napoli

Tipologia	Anno	Valore di mercato		Valore di locazione	
		min	max	min	max
Abitazioni civili	2003-2021	14%	17%	-26%	-26%
	2016-2019	-1%	-1%	6%	6%
Negozii	2002-2021	-64%	-49%	-69%	-59%
	2016-2019	-1%	-1%	12%	11%
Magazzini	2002-2021	-45%	-23%	-44%	-23%
	2016-2019	0,4%	0,4%	11,5%	11,6%

I dati dell'Osservatorio sono presenti sul sito dell'Agenzia delle Entrate anche per livelli territoriali più specifici che non corrispondono necessariamente alla suddivisione territoriale amministrativa. Il lavoro illustra una comparazione dei suddetti valori per le zone limitrofe al Museo; anche in questo caso, infatti, il MANN si trova al confine tra diverse zone. Una ulteriore difficoltà risiede nel fatto che la delimitazione delle zone

è stata modificata a partire dal 2014. La comparazione nel tempo dei valori immobiliari e di locazione risulta dunque un po' più complessa in quanto cambiano le zone, pur restando sostanzialmente invariato il territorio in esame. Le zone prese in considerazione sono presentate nella tabella 4 e sono quattro per il periodo che va dal 2002 al 2013 e tre per il periodo 2014-2020.

Tabella 4 Zone OMI selezionate per i due periodi temporali in esame

Classificazione 2002-2013		
Fascia	Descrizione della zona	Zona
B	Via S. Rosa - Cavone	B2
C	Stella - Via Carbonara	C10
C	Sanità - Osservatorio Astronomico	C6
C	Policlinico Vecchio - Via Costantinopoli	C11
Classificazione 2014-2020		
B	Quartieri Spagnoli - Mortelle - Cavone	B15
B	Parte Ovest Centro Antico: Corso Umberto - Via De Pretis - Piazza Del Gesù - Via Costantinopoli - Duomo	B9
C	Sanità - Osservatorio Astronomico - Stella - Miracoli - Nocelle	C26

I grafici presentati in figura 4 riportano, per ciascuna categoria, i valori di mercato e di locazione nelle zone selezionate: in quelli a sinistra è riportato il primo periodo, fino al 2013, e in quelli a destra il secondo periodo, dal 2014 al 2020. Sostanzialmente l'andamento delle curve nelle zone limitrofe al MANN è coerente

con quanto accade sul territorio comunale. In particolare, si nota un netto calo dei valori immobiliari e di locazione nella prima fase e, nell'ultimo periodo, un assestamento che coinvolge tutte le zone considerate. Inoltre, quello che è interessante da sottolineare è una leggera ripresa dei valori di locazione dei

negozi a partire dal 2018 nelle zone limitrofe al MANN e in particolare in quella che comprende via Costantinopoli, adiacente al Museo. Come illustrato in tabella 6, che riporta la variazione percentuale dei valori di mercato e locazione per zona nell'ultimo periodo, i valori di locazione per negozi e magazzini assumono segno positivo. In particolare, se si guarda all'intero periodo (2014-2019) la ripresa è significativa

(29% nella zona che comprende Sanità, Stella, Osservatorio Astronomico, Miracoli-Nocelle); escludendo gli ultimi due anni, sui quali può aver influito la pandemia, i valori restano positivi e si assestano intorno al 10% nelle tre zone considerate. Aldilà delle determinanti di questo processo, si tratta di un segnale positivo che potrebbe far pensare a una nuova capacità attrattiva dell'area per le attività commerciali.

Fig. 3 Andamento dei valori immobiliari nelle zone selezionate limitrofe al museo

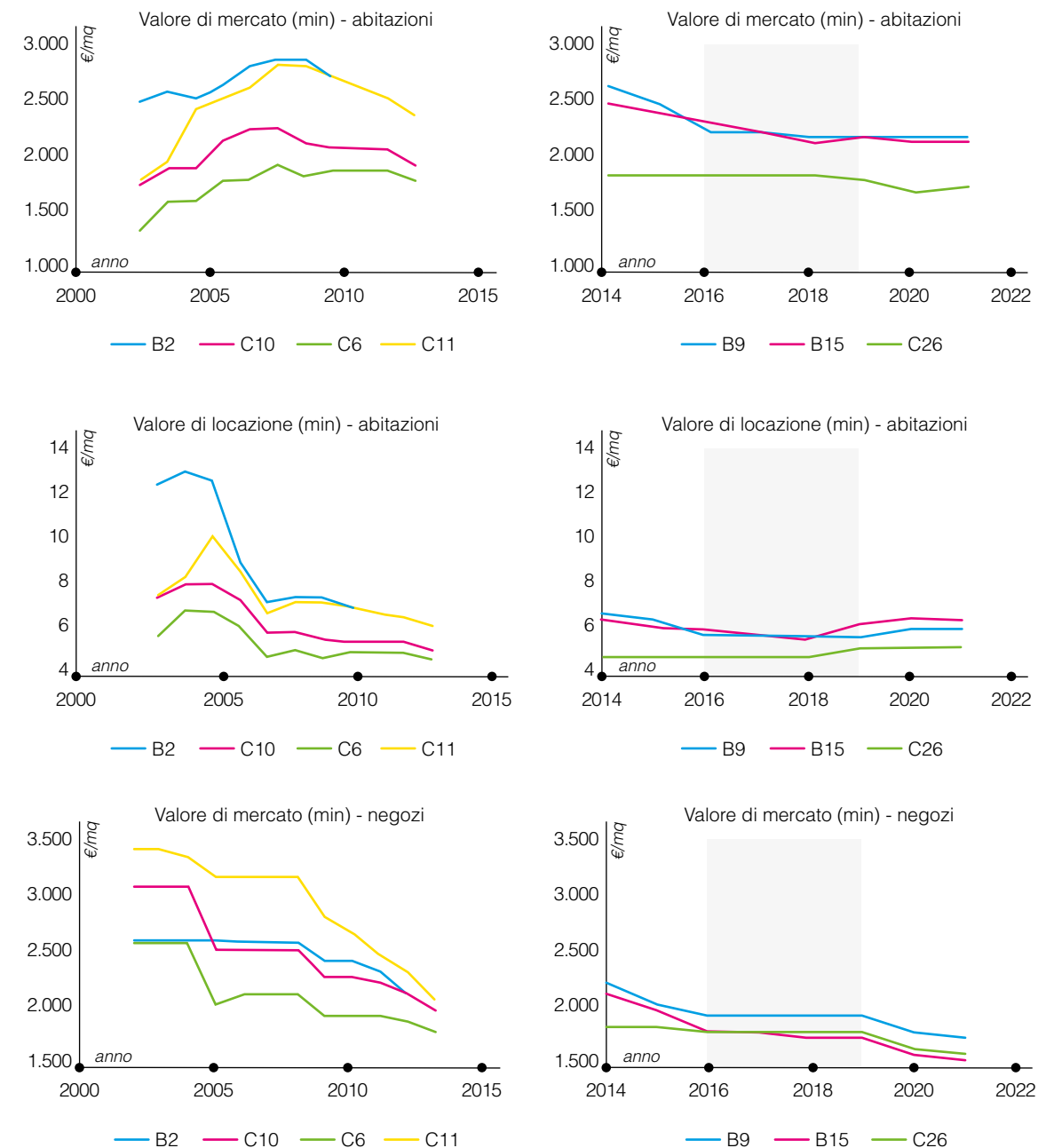
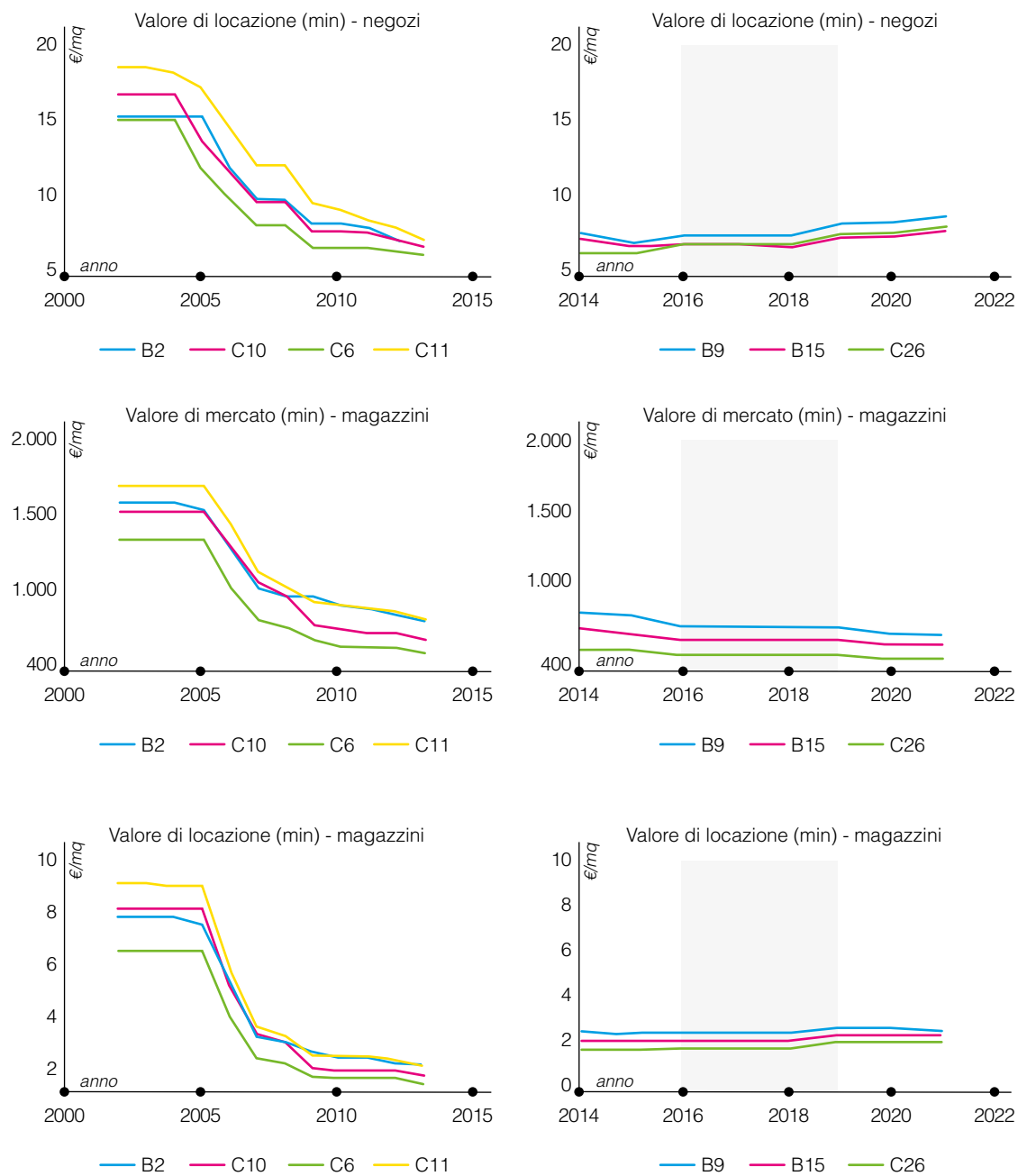


Fig. 4 Valori di locazione e di mercato



Tab. 5 Variazione percentuale valori di mercato e locazione per tipologia e zona (2002-2013)

Zona	Abitazioni civili		Negozii		Magazzini							
	valore di mercato		valore di locazione		valore di mercato		valore di locazione					
	min	max	min	max	min	max	min	max				
Via S. Rosa - Cavone	-5%	10%	-52%	-45%	-24%	1%	-57%	-42%	-55%	-32%	-73%	-61%
Sanità - Osservatorio Astronomico	34%	35%	-19%	-19%	-32%	-5%	-60%	-46%	-63%	-51%	-78%	-71%
Stella - Via Carbonara	10%	12%	-33%	-33%	-36%	-10%	-61%	-44%	-63%	-51%	-78%	-71%
Policlinico Vecchio - Via Costantinopoli	34%	33%	-19%	-20%	-40%	-15%	-63%	-48%	-57%	-42%	-77%	-69%

Tab. 6 Variazione percentuale valori di mercato e locazione per tipologia e zona (2014-2019)

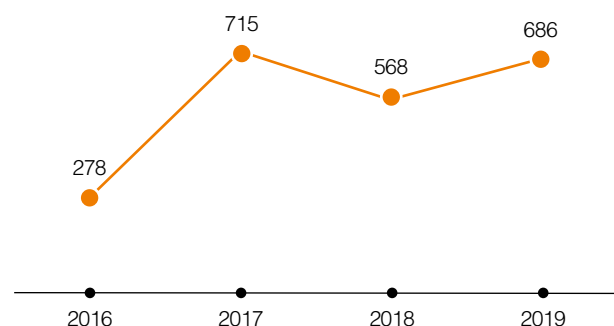
Zona	Anno	Abitazioni civili		Negozii		Magazzini							
		valore di mercato		valore di locazione		valore di mercato		valore di locazione					
		min	max	min	max	min	max	min	max				
Parte Ovest Centro Antico: Corso Umberto - Via De Pretis - Piazza Del Gesù - Via Costantinopoli - Duomo	201	-	-15%	-	-9%	-23%	-23%	15%	16%	-22%	-23%	4%	4%
	201	-2%	-3%	-2%	-4%	0%	0%	11%	11%	-3%	-4%	9%	7%
Quartieri Spagnoli - Mortelle - Cavone	201	-	-14%	0%	1%	-29%	-29%	7%	7%	-17%	-15%	16%	16%
	201	-4%	-3%	5%	6%	-3%	-3%	8%	8%	0%	0%	16%	13%
Sanità - Oss. Astronomico - Stella - Miracoli - Nocelle	201	-	-13%	20%	17%	-14%	-14%	30%	29%	-13%	-13%	20%	17%
	201	0%	0%	13%	13%	0%	0%	11%	11%	0%	0%	13%	13%

3. L'aumento dei flussi turistici e la capacità ricettiva

Nell'ultimo decennio la città di Napoli è stata interessata da un importante fenomeno di turismo urbano di massa, favorito da due circostanze principali: i) l'aumento delle tratte giornaliere di alta velocità su ferro, a partire dal 2009 e ii) l'aumento della connettività dell'aeroporto di Capodichino, a partire dal 2015 (Esposito, 2021). Quest'ultimo, in particolare, ha determinato l'incremento dei flussi turistici nella città, in precedenza utilizzata perlopiù come "scalo" per raggiungere altre mete turistiche (gli scavi archeologici del vesuviano, la penisola

sorrentina, la costiera amalfitana e le isole). Tale circostanza ha determinato l'aumento del numero di esercizi ricettivi in città, come riportato nella figura 5, che illustra un aumento significativo del numero di attività ricettive tra il 2016 e il 2019. È utile sottolineare che lo scarto rilevante che si osserva tra i valori del 2016 e quelli del 2017 è da attribuire all'aumento degli esercizi extra-alberghieri, e in particolare dei bed and breakfast (b&b), che passano da 81 nel 2016 a 437 nel 2017.

Fig. 5 Numero di esercizi ricettivi nel comune di Napoli (2016-2019)



fonte: Regione Campania <http://www.statistica.regione.campania.it/tematiche/turismo-e-cultura/>

C'è da sottolineare che il dato, pur rilevante, dell'incremento dei b&b nel Comune di Napoli nel periodo in esame non tiene conto, o tiene conto solo parzialmente, del fenomeno di airbnb, la piattaforma internazionale di hosting il cui utilizzo si è diffuso in Italia a partire dal 2013. La maggior parte degli utenti di airbnb, infatti, è costituita da privati che gestiscono abitazioni di proprietà, non risultando dunque nelle statistiche, in quanto non registrati come esercizi ricettivi. Ciò implica, con ogni probabilità, che i numeri riportati sottostimano il fenomeno reale di diffusione di esercizi ricettivi nella città di Napoli. Per rendere l'idea di questo fenomeno, si riportano di seguito in tabella 7 i dati estrapolati dalla piattaforma

airbnb relativi al numero di annunci pubblicati sul sito nell'intervallo temporale che va dal 2016 al 2021. Sebbene il periodo di estrapolazione sia diverso negli anni emerge chiaramente un aumento rilevante degli alloggi a Napoli proposti sulla piattaforma che nel 2020 arrivano a superare le 8mila unità. Di queste, il 18% si trova nel quartiere San Lorenzo, uno dei quartieri con densità abitativa più alta del comune di Napoli.

Tab. 7 Numero di annunci pubblicati su airbnb nel comune di Napoli per anno (2016-2021)

Anno	Data di estrazione	Numero di annunci pubblicati
2016	febbraio	1.330
2017	28 marzo	4.689
2018	09 novembre	7.210
2019	14 dicembre	8.515
2020	20 dicembre	8.143
2021	19 settembre	7.251

Osservando il dato relativo al numero di annunci presenti in piattaforma per quartiere dal 2018 al 2021, riportato in tabella 8, si evince che il fenomeno delle locazioni di appartamenti tramite airbnb interessa in modo particolare le zone oggetto di analisi che costituiscono il cuore del centro antico, mentre i quartieri residenziali collinari e periferici sono interessati in maniera marginale. Tuttavia, alcuni testimoni privilegiati sottolineano che il boom turistico ha determinato di fatto negli anni una saturazione della possibilità di creare nuove strutture ricettive (in particolare b&b) "dentro le mura" e conseguentemente la nascita di strutture ricettive in zone precedentemente non interessate dal turismo o interessate in

maniera del tutto marginale. In quest'ottica, anche la zona limitrofa al Museo Archeologico, che si trova a ridosso di quelle mura ha subito rilevanti modifiche in questo senso poiché ha visto aumentare il numero di turisti che la frequentano e di strutture ricettive che li ospitano.

Tab. 8 Numero di annunci presenti in piattaforma dal 2018 al 2021 per quartiere

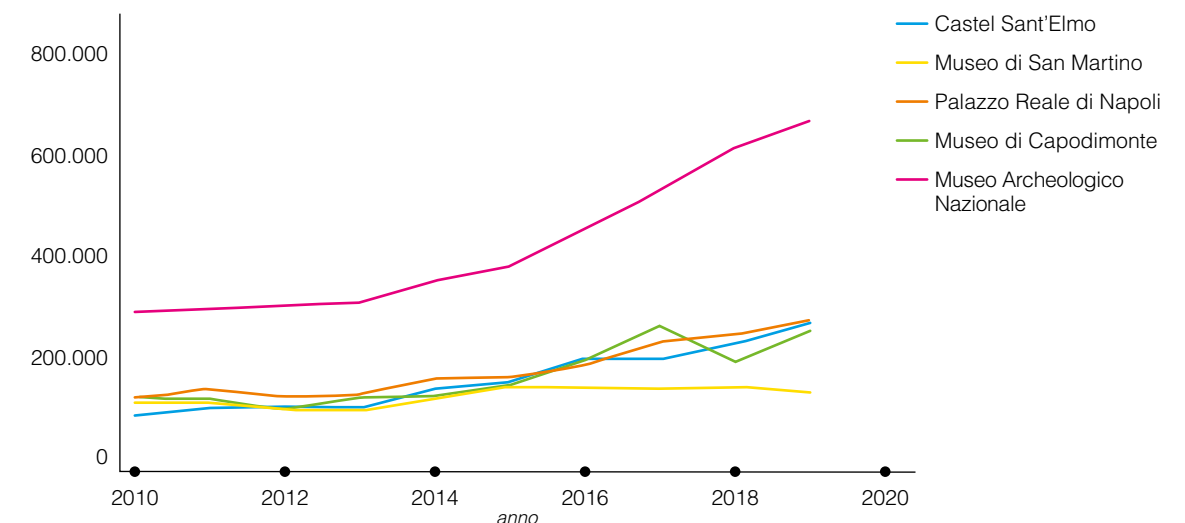
Quartiere	2018	2019	2020	2021
San Lorenzo	1.234	1.492	1.433	1.318
Pendino	709	857	851	760
San Ferdinando	680	767	753	672
Chiaia	730	741	698	581
Montecalvario	513	588	506	462
Avvocata	493	580	531	458
San Giuseppe	463	532	535	515
Porto	346	425	466	414
Stella	337	419	381	328
San Carlo all'Arena	300	370	342	293
Vomero	280	328	327	288
Arenella	180	214	178	164
Fuorigrotta	188	191	180	144
Zona Industriale	141	196	177	139
Posillipo	153	174	152	139
Vicaria	110	152	160	174
Mercato	94	115	139	122
Bagnoli	50	66	66	61
Poggioreale	32	44	44	40
Chiaiano	20	22	30	27
San Giovanni a Teduccio	14	34	29	22
Pianura	22	24	17	10
San Pietro a Patierno	12	17	19	15
Ponticelli	21	14	13	11
Secondigliano	9	17	15	13
Barra	17	14	12	10
Soccavo	12	14	12	11
Piscinola	7	9	14	9
Miano	1	7	3	2
Scampia	0	1	1	0
Totale	7.168	8.424	8.084	7.202

4. L'evoluzione della dinamica dei flussi di visitatori al MANN

Gli anni dell'incremento dei flussi di turisti nella città di Napoli, e in particolare nel centro antico, coincidono con l'avvento dei direttori autonomi per alcuni istituti della Campania e dunque con il cambio di gestione e di politica del Museo Archeologico. Il numero superiore di turisti presenti in città dovrebbe aver avuto verosimilmente un effetto positivo sulle visite ai luoghi culturali in maniera pressoché analoga in tutta la città. Di seguito si offre una descrizione di come si è modificato il dato sugli ingressi ai principali istituti statali napoletani e a quelli autonomi della Campania. Negli ultimi dieci anni il MANN ha registrato un numero sempre crescente di visitatori. In particolare, come emerge chiaramente dalla figura 6, che riporta il totale dei visitatori dei principali istituti statali a Napoli nel periodo 2010-2019, l'aumento diventa particolarmente

significativo a partire dal 2015, arrivando a superare i 670mila visitatori nel 2019. Rispetto agli altri musei statali napoletani considerati, il Museo Archeologico si caratterizza per un numero molto più alto di ingressi. Ovviamente, tale circostanza è spiegata dall'importanza che il Museo riveste per la città di Napoli, dalle dimensioni e dalla posizione strategica in cui è situato. Cionondimeno, è interessante notare che, in termini di attrazione di visitatori, il Museo Nazionale registra una tra le migliori prestazioni dei musei statali a Napoli: l'incremento di visitatori calcolato come variazione percentuale dal 2010 al 2019 è pari al 133% ed è inferiore solo a quello registrato al Castel Sant'Elmo. Se calcolato dal 2016 al 2019, inoltre, tale incremento è superiore a tutti gli altri istituti considerati (50% circa in più).

Fig. 6 Numero totale di visitatori dei principali istituti statali a Napoli (2010-2019)



La dinamica dei flussi di visitatori del MANN risulta ancora più rilevante se confrontata con gli altri istituti autonomi della Campania, illustrata in figura 7. In questa categoria rientrano gli istituti dotati di autonomia speciale di rilevante interesse nazionale che in Campania sono: la Biblioteca e il Complesso Monumentale Dei Girolamini (Monumento Nazionale Girolamini), il Museo Archeologico Nazionale di Napoli, il Museo e Real Bosco di Capodimonte, il Palazzo Reale di Napoli, il Parco Archeologico dei Campi Flegrei, il Parco Archeologico di Ercolano, il Parco Archeologico di Paestum e Velia, il Parco Archeologico di Pompei, la Reggia di Caserta. In questo caso l'andamento positivo del numero di ingressi sembra riguardare, in maniera diversa, tutti i siti autonomi considerati, fatta eccezione per il Parco Archeologico di Paestum e Velia che registra una riduzione dei visitatori paganti. Tuttavia, il MANN è caratterizzato da una crescita costante a partire dal 2015. Inoltre, dagli scarsi 300mila visitatori registrati nel 2010, si passa ai 670mila del 2019, raggiungendo quasi i livelli della Reggia di Caserta che registra durante tutto il periodo considerato un

numero superiore di visitatori. Come illustrato in tabella 9, l'aumento dei visitatori del MANN dal 2016 al 2019 sfiora il 50% ed è superiore a quello registrato in tutti gli altri istituti autonomi campani. Il dato interessante è che questa accelerata sembra riguardare in particolare gli ingressi di visitatori non paganti. Effettivamente per il Museo archeologico, nei quattro anni in esame, questi ultimi aumentano di quasi il 62%. Questa circostanza potrebbe essere collegata alla proposta del MANN legata a una ampia offerta di eventi culturali che hanno garantito una più vasta partecipazione. La politica culturale del Museo di grande vivacità e apertura alla città, infatti, ha determinato la sua frequentazione anche in situazioni non direttamente collegate alle visite culturali (Giulierini et al., 2021). A un aumento generalizzato dei visitatori ha corrisposto anche un aumento degli introiti dei musei nei primi 4 anni di gestione autonoma, come riportato in tabella 9. Da questo punto di vista gli incrementi più significativi riguardano il MANN che raddoppia gli introiti lordi e netti e il Palazzo Reale di Napoli che osserva addirittura un aumento superiore al 300%.

Fig. 7 Numero totale di visitatori dei principali istituti autonomi della Campania (2010 - 2019)

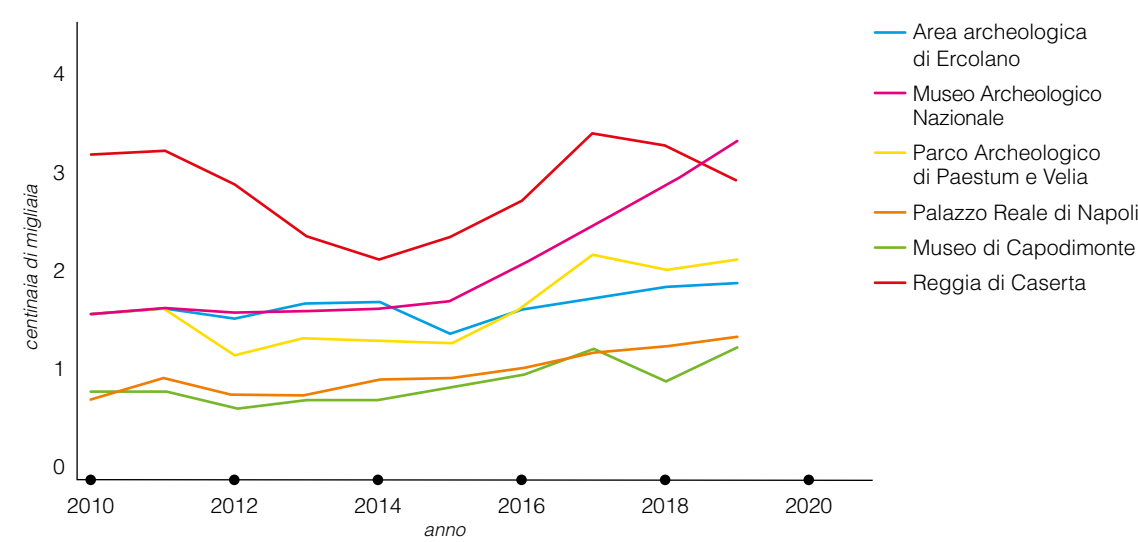


Fig. 8 Numero totale di visitatori dei principali istituti autonomi della Campania (2010 - 2019)

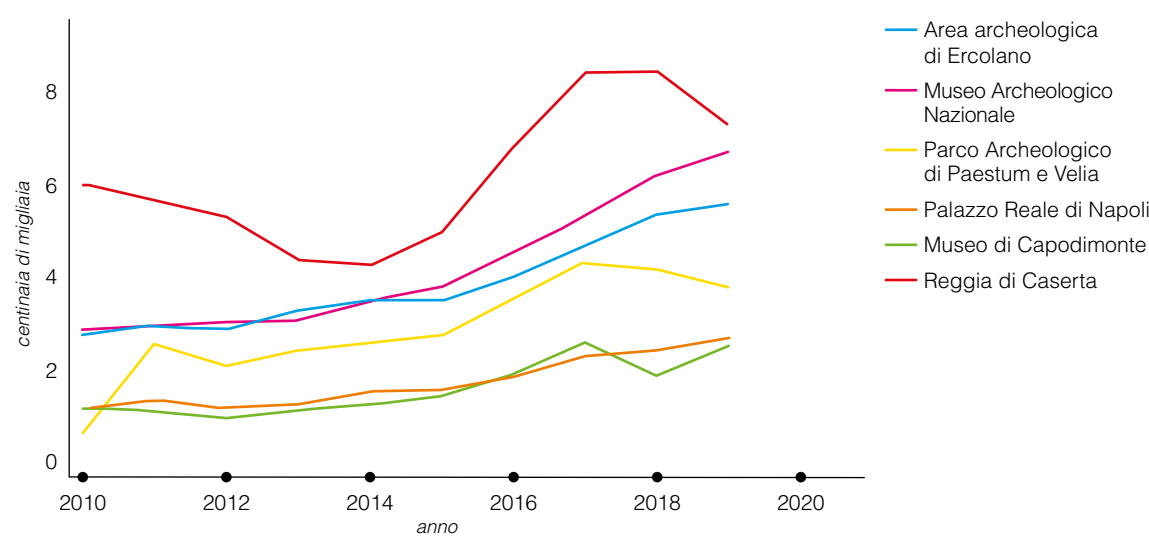
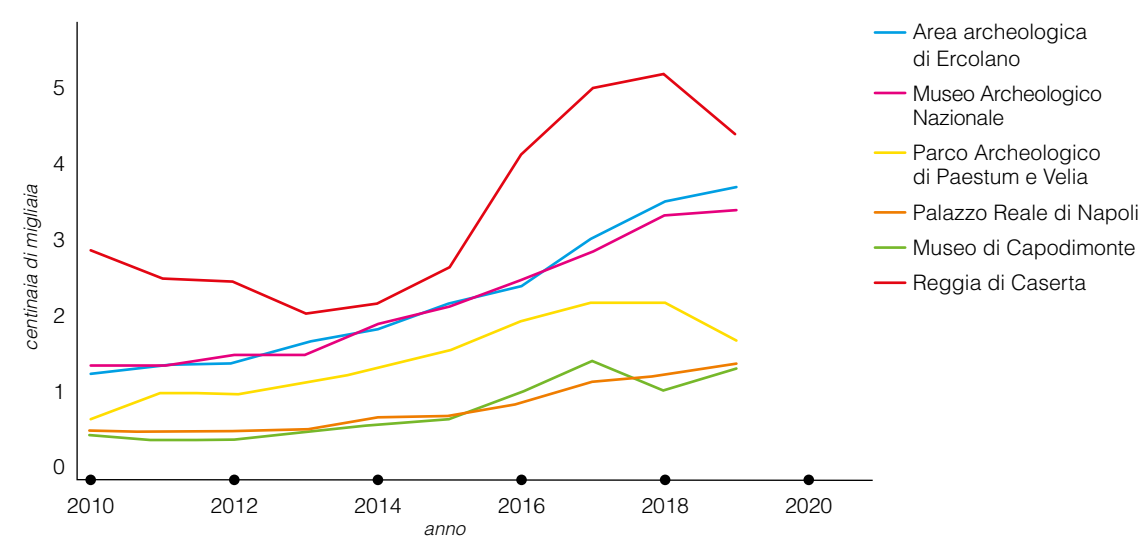


Fig. 9 Numero di visitatori paganti dei principali istituti autonomi della Campania (2010 - 2019)



Tab. 9 Variazione percentuale del numero di visitatori e introiti dal 2016 al 2019 degli istituti autonomi campani*

Var.% 2016-2019	Paganti	Non paganti	Totale visitatori	Introiti lordi	Introiti netti
Parco Archeologico dei Campi Flegrei	9.8%		9.8%	30.9%	30.9%
Area archeologica di Ercolano	54.7%	16.9%	39.5%	77.1%	77.1%
Area archeologica di Pompei	20.8%	21.4%	21.0%	61.4%	61.4%
Museo Archeologico Nazionale	36.9%	61.9%	48.2%	106.5%	136.0%
Palazzo Reale di Napoli	62.2%	33.5%	46.7%	322.1%	322.1%
Parco archeologico di Paestum e Velia	-13.8%	30.5%	6.5%	25.0%	25.0%
Reggia di Caserta	6.1%	7.4%	6.6%	20.7%	20.7%

* Escluso i Gerolomini



5. La gestione museale

Nel precedente paragrafo si è osservato come durante i primi quattro anni della riforma Franceschini tutti i musei autonomi campani, a diversi livelli, siano riusciti a incrementare i propri ricavi, in particolare il Museo Archeologico di Napoli registra il secondo incremento più rilevante. Ovviamente, nell'ambito della valutazione della gestione museale, non è possibile fare un confronto temporale poiché si tratta del primo mandato di direzione autonoma, tuttavia la possibilità di analizzare le singole voci in cui si articola il bilancio dell'istituto permette di fare qualche considerazione.

L'analisi dei rendiconti finanziari gestionali per le annualità dal 2016 al 2019 suggerisce che le voci più rilevanti fanno riferimento ai contributi ministeriali e di altre istituzioni erogati per le spese correnti e per quelle in conto capitale. L'osservazione della voce "Altre entrate" è quella che maggiormente riflette le decisioni gestionali della direzione del Museo. Come è lecito attendersi, l'aumento dei visitatori paganti determina un incremento dei ricavi relativi alle vendite dei biglietti di ingresso, che per il MANN raddoppiano, passando dai 2 milioni scarsi nel 2016 a quasi 4 milioni nel 2019. Anche i proventi da concessioni di beni (ex art. 106 D.Lgs. 42/2004) costituiscono una voce di una certa rilevanza che negli anni ha assunto valori che variano dai 500mila agli 800mila euro. Appare invece molto limitato il contributo di strumenti di erogazione liberale da imprese e famiglie; da segnalare inoltre lo scarso apporto dell'Art Bonus che per gli anni 2018 e 2019 si assesta intorno ai 2mila euro. Complessivamente, grazie ai crescenti introiti legati alla vendita di biglietti, la voce "Altre entrate" ha assunto un peso via via crescente rappresentando il 33% delle entrate totali nel 2016 e ben il 48% nel 2019.

Oltre agli aspetti organizzativi e gestionali legati ai dati di bilancio e dunque di tipo prevalentemente economico, l'autonomia gestionale pone questioni più ampie legate alla visione strategica del Museo e al suo rapporto con la città. In questo senso il lavoro del MANN

è stato sin dall'inizio della nuova gestione orientato all'apertura nei confronti della città tutta, valorizzando la vicinanza a quartieri complessi, quali, in primis la Sanità e Forcella. In quest'ottica possono leggersi gli interventi di apertura al pubblico della nuova ala, l'auditorium la riapertura al pubblico dei giardini e di tutte le collezioni. Dalle interviste qualitative emerge chiaramente lo stravolgimento che il cambio di gestione del Museo ha determinato rispetto al passato. Si è realizzato un cambiamento sostanziale nella concezione del Museo stesso e nella sua apertura nei confronti della città.

A tal proposito, uno degli elementi emersi riguarda la capacità del Museo di fare rete con altri attori, culturali e non. La rete ExtraMANN, nello specifico, fonda una partnership tra il Museo Nazionale, che ne costituisce il fulcro centrale, e una serie di siti culturali con l'obiettivo principale di valorizzare il patrimonio culturale incentivando le visite agli istituti aderenti attraverso un sistema di sconti alla bigliettazione. Come indicato da un testimone privilegiato intervistato, la collaborazione con il più importante Museo napoletano ha favorito processi di affermazione di alcuni siti piccoli e meno noti al grande pubblico, garantendo maggior prestigio a luoghi di altissimo valore culturale. La maggiore frequentazione di questi siti da parte dei visitatori ha talvolta generato, come effetto indiretto, esternalità positive sul territorio, in particolare per le attività commerciali che hanno beneficiato della presenza di pubblico. Si pensi per esempio a zone che si trovano al margine dei flussi turistici, quali il borgo dei Vergini nel quartiere Sanità o la stessa piazza Cavour.

Sebbene anche in questo caso risulti difficile fare una valutazione di tipo quantitativo degli effetti esterni positivi generati dai luoghi culturali, alcuni testimoni privilegiati sottolineano un cambiamento che lentamente sta modificando la direttrice che dal MANN arriva al borgo dei Vergini, passando per piazza Cavour. Questo punto della piazza, nonostante la presenza di due metropolitane e di una

6. Conclusioni

piccola area verde, ha sofferto per molti anni di un problema di abbandono e degrado, data la scarsa frequentazione. A partire da qualche anno, però, ci sono alcuni segnali positivi di rivitalizzazione dell'area, in primis la riapertura dei chioschi adibiti a vendita di bevande che hanno favorito processi di aggregazione. Si tratta di un primo passo importante poiché le persone residenti e i visitatori (ri)cominciano a sentire propri i luoghi e a prendersene cura. Tuttavia, questa azione privata andrebbe sostenuta da un intervento pubblico che preveda almeno la pulizia, la manutenzione dello spazio verde e l'apertura degli infopoint. Si tratta di una direttrice importante su cui il MANN sta investendo con un progetto per ricavare gli ambienti sotterranei per un tratto che collega il Museo all'ingresso della metropolitana. In maniera analoga, la galleria Principe di Napoli segna un'altra direttrice fondamentale per la connessione del Museo con il centro antico.

Il focus presentato propone una analisi del contesto in cui opera il Museo Archeologico Nazionale attraverso la descrizione delle sue caratteristiche socioeconomiche; esso prova a individuare i mutamenti che hanno interessato l'area e a riflettere su quanto essi possano essere collegati all'azione del Museo. Il lavoro si basa su analisi di dati secondari quantitativi, e su dati qualitativi raccolti durante alcune interviste semi-strutturate condotte con testimoni privilegiati e attori locali.

La zona in cui è situato il MANN, a ridosso del centro antico, risulta eterogenea dal punto di vista abitativo e mantiene ancora un carattere popolare, nonostante i cambiamenti dovuti all'imponente aumento del flusso di turisti verificatosi negli ultimi anni. Questo aumento, che ha interessato principalmente il centro antico, ha avuto un impatto anche sull'area in esame. La zona adiacente al Museo, precedentemente solo di passaggio, risulta ora molto più vitale: negli ultimi anni sono sorte una serie di attività ricettive e di ristoro che hanno beneficiato dell'aumento di visitatori. Tale aumento è, per un verso imputabile all'incremento generalizzato del turismo, per l'altro alla capacità del Museo di attrarre pubblico, straniero ma anche residente, grazie all'ampia offerta di mostre ed eventi culturali. L'incremento dei visitatori paganti determina, d'altro canto, anche un incremento importante dei ricavi del Museo.

Dalle interviste qualitative emerge una valutazione molto positiva del lavoro svolto in questi anni dal Museo e una percezione di grande rinnovamento dell'istituzione culturale, in particolare la politica di apertura alla città e la capacità di fare rete con altri attori del territorio vengono viste come segnali di grande rilevanza per il Museo e per la città, sebbene si sottolinei la necessità di completare e implementare progetti avviati, in primis quello che riguarda la galleria Principe che dovrebbe favorire l'apertura di attività proprie di un distretto culturale, oltre quelle legate al turismo.

Riferimenti bibliografici

De Simone E., Di Majo A. (2013), "La politica di incentivi tributari: quale ruolo per le donazioni alla cultura in Italia?" in L'intervento dei privati nella cultura. Profili economici, fiscali e amministrativi, (a cura di) Di Majo A. - Marchetti F. - Valentino P.A., Giunti Editore, Firenze.

Esposito A. (2021), "Airbnb a Napoli. Geografie, concentrazioni e attori. Una geografia delle politiche urbane tra possesso e governo", Urban@it 1/2021 (Vol. 12).

Giulierini P., Savy D., Bifulco F., Fresa V. (2021), Quartiere della Cultura. MANN, UNINA e Invitalia per la rigenerazione urbana, Editoriale Scientifica, Napoli.

Moreschini L. (2003), "Metodi di valutazione economica di beni pubblici culturali", International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity (EBLA), Working paper series, (01).

Lezioni apprese e suggerimenti di politica economico-culturale

Mita Marra

A partire dai risultati degli approfondimenti finora presentati, possiamo mettere a fuoco le seguenti lezioni apprese.

Investire in cultura richiede attenzione alle infrastrutture materiali, ai processi amministrativi e allo sviluppo della tecnologia al servizio dell'organizzazione e dell'utenza

Investire in cultura significa realizzare e ampliare infrastrutture fisiche accessibili, essenziali per l'esposizione, la fruizione, la conservazione e la valorizzazione dell'eredità culturale. L'impatto degli interventi di restauro realizzati avrà un effetto significativo negli anni a venire. L'aumento del valore dell'edificio che ospita le nuove collezioni permanenti e i reperti mai esposti prima d'ora si ripercuoterà positivamente anche sugli edifici circostanti e sull'intera area del quartiere culturale, dove la rigenerazione urbana promette di creare sinergie benefiche. L'analisi dei prezzi degli immobili dell'area contigua al Museo registra un graduale aumento: si tratta di un timido segnale di una migliore qualità della vita in un'area che include parti del centro storico e del quartiere Sanità, attualmente meta di notevoli flussi turistici. Inoltre, la mobilitazione di ulteriori fondi e programmi di riqualificazione urbana possono consolidare ulteriormente le ricadute positive sul contesto locale e regionale, che finora sono appena visibili ma potrebbero intensificarsi grazie agli sforzi del Museo al di fuori delle mura dell'edificio che ospita i suoi tesori.

Investire nella cultura significa anche sviluppare processi di coordinamento aperto e inclusivo, in cui i diversi attori del territorio possano esercitare la propria autonomia decisionale e finanziaria, contribuendo al contempo a una missione di sviluppo che superi gli interessi particolari. L'acquisizione dello status giuridico di Museo autonomo è stata fondamentale per il MANN non solo per definire una politica culturale in linea con i valori e le esigenze del contesto di riferimento, ma anche per garantire un'autonomia finanziaria

cruciale per la programmazione e la gestione responsabile ed efficiente delle risorse. Gli strumenti giuridici sviluppati, come lo statuto, i protocolli e gli standard per la collaborazione con altre istituzioni culturali in Italia e all'estero testimoniano l'innovazione dei processi amministrativi di un'organizzazione complessa. Gli strumenti elaborati hanno permesso al Museo di operare a livello locale e internazionale e di ri-orientare le risorse interne verso una gestione imprenditiva, responsabile e informata nell'assunzione delle scelte strategiche.

Investire nella cultura implica anche lo sviluppo della tecnologia e dell'innovazione. Il Museo ha compiuto investimenti significativi nella tecnologia a supporto della fruizione. Ha inoltre sviluppato interventi migliorativi della programmazione e gestione delle risorse umane e finanziarie. Internamente, è necessario potenziare l'infrastruttura digitale per renderla flessibile e adattabile ai cambiamenti futuri, valutando i rischi associati agli investimenti in sistemi informatici gestionali. Allo stesso modo, la politica di offerta di servizi digitali deve essere in linea con le reali esigenze e i modi in cui il pubblico intende utilizzarli. Finora, l'approccio predominante è stato orientato verso l'offerta di servizi digitali, ma è importante raccogliere feedback dagli utenti e monitorare l'efficacia degli applicativi per evitare obsolescenza precoce e sottoutilizzo. Inoltre, l'analisi del coinvolgimento degli stakeholder ha evidenziato l'importanza della sostenibilità per migliorare le relazioni del Museo con il pubblico.

Co-produrre cultura richiede equilibrio tra il sostegno alla capacità organizzativa degli attori del territorio, apertura all'apporto degli stakeholder e condivisione responsabile delle decisioni

Dal punto di vista della produzione culturale, il Museo gode di una reputazione di alto profilo riconosciuta in Italia e all'estero. Gli stakeholder coinvolti nella ricerca sul campo hanno

confermato la sua capacità di interessare pubblici molto diversi anche grazie alla capacità inclusiva nell'organizzazione delle mostre che hanno esplorato nuovi temi artistico-culturali. L'approccio partecipativo ha suscitato interesse e apprezzamento non solo tra i visitatori, ma anche tra i residenti. Il Museo ha contribuito a far riscoprire ai campani la gioia di trascorrere le domeniche visitando il Museo, riconoscendo in esso la capacità di riflettere l'identità culturale partenopea nella storia millenaria della civilizzazione occidentale, in dialogo con altre culture del mondo.

La dimensione g-locale è un tratto distintivo del Museo sin dai tempi di Carlo III di Borbone. Le mostre co-organizzate con prestigiosi musei internazionali, così come i numerosi prestiti internazionali, hanno portato il MANN alla ribalta mondiale, basando la sua politica culturale sul rispetto e il dialogo tra popoli e civiltà. Le iniziative internazionali, sia precedenti sia successive alla pandemia da Covid-19, dimostrano il richiamo culturale dell'archeologia greco-romana che rappresenta le radici della cultura occidentale. Tuttavia, questa radice è anche chiamata a confrontarsi con le culture di diverse nazioni e regioni del mondo. Mentre all'estero il Museo presenta le sue collezioni iconiche, in Italia, l'archeologia del mondo classico diventa il fulcro di allestimenti più innovativi in cui la cultura classica diventa il contrappunto per esplorare nuove forme di cultura popolare e reinterpretazioni inedite alla luce di temi e linguaggi contemporanei. Esempi di questo approccio sono evidenti nelle mostre sui Bizantini, i Longobardi, Corto Maltese e altre iniziative simili.

La promozione culturale si associa alla valorizzazione degli allestimenti anche dal punto di vista economico-finanziario. Tutte le mostre e, in particolare, quelle più frequentate unitamente alle collezioni permanenti hanno garantito un flusso di introiti derivanti dalla vendita dei biglietti che ha sostenuto l'autofinanziamento del Museo. I ricavi dalle vendite sono diventati un canale di risorse talmente importante da richiedere la

diversificazione delle fonti di finanziamento, attraverso il ricorso alla registrazione del marchio per la vendita di merchandising, alla riscossione dei canoni per i prestiti internazionali e all'organizzazione di campagne di raccolta di fondi privati e sponsorship. Nello sforzo di valorizzazione, la logica partenariale è fondamentale per stabilire relazioni cooperative di lungo periodo, non solo a livello internazionale, ma anche soprattutto a livello locale. Il Museo si apre al contesto urbano attraverso la programmazione di mostre di alto profilo, un approccio che è stato adottato a partire dal 2016 con una crescente diversificazione dei prodotti culturali offerti. La svolta partecipativa diventa distintiva e rilevante nelle iniziative in cui la direzione del Museo concede gradualmente spazio a forme innovative di espressione e di sviluppo per artisti e organizzazioni culturali in cerca di opportunità di crescita, visibilità, legittimazione e supporto finanziario. L'analisi condotta conferma il ruolo di grande attrattore culturale che il Museo ha svolto tra il 2016 e il 2022, contribuendo all'attivazione di operatori e imprenditori culturali del territorio sia sul piano organizzativo sia finanziario.

Ed è proprio nel delicato equilibrio tra inclusività e autonomia amministrativo-finanziaria, che il Museo mette in gioco la sostenibilità delle collaborazioni intraprese. Talvolta, le collaborazioni suppliscono alla carenza di risorse che blocca gli attori del territorio, diventando troppo onerose per il Museo. Nonostante la relativa disponibilità di finanziamenti provenienti dal Fondo di Coesione nazionale, dai fondi strutturali dei programmi operativi regionali e dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il contesto in cui il Museo opera richiede sempre più risorse rispetto a quelle effettivamente disponibili. Ciò è in parte dovuto all'incapacità della classe dirigente e ai vincoli persistenti di una regione meno sviluppata rispetto al resto dell'Europa, depauperata da più di un decennio di politiche di austerità. In siffatte circostanze è necessario riflettere sulle partnership pubblico-

private e pubblico-pubbliche avviate e, soprattutto, sulle modalità di pianificazione e gestione dei processi di attuazione al fine di distribuire in modo più equo i costi, i rischi e i benefici della collaborazione.

Considerare i benefici materiali e immateriali della cultura richiede intelligenza valutativa a supporto della programmazione e della verifica dei risultati

Il valore della cooperazione si crea nel processo di condivisione delle idee, delle conoscenze, delle risorse strumentali, finanziarie e umane, cui bisogna dare maggior rilievo nella pianificazione delle iniziative culturali. L'innovazione è frutto della cooperazione e della capacità di aprire i processi decisionali per accogliere l'apporto di soggetti tradizionalmente tenuti al margine della vita culturale della città e del Paese. Il valore della cooperazione è altresì nei risultati conseguiti, nel cambiamento che gli attori coinvolti percepiscono come un apporto vitale e benefico per la vita delle persone che popolano un territorio. Valutare la portata del cambiamento è tuttavia complesso perché non è facile misurare gli esiti di processi relazionali, sovente immateriali e intangibili. Come già sottolineato precedentemente, il presente studio non quantifica il valore creato dal Museo, ma lo caratterizza dal punto di vista qualitativo nelle sue dimensioni salienti. Lo studio individua i fattori causali nell'approccio partecipativo e innovativo che il MANN adotta nell'interagire con una varietà di attori, classificati in base al loro potere e al loro interesse nei confronti dell'istituzione culturale.

Come mostrato nella sezione dedicata al valore delle mostre, la loro natura non standardizzabile ha indotto il gruppo di lavoro a esplorare come esse siano percepite da diversi soggetti coinvolti, tra cui operatori, esperti del settore, partner, manager di istituzioni culturali e rappresentanti del governo locale. Il materiale raccolto, quantificato, analizzato e presentato in questo rapporto mette in evidenza la complessità dell'impatto degli allestimenti temporanei su diversi livelli di interesse, tra cui quello culturale, sociale, storico, politico ed economico. Anche la sezione che ricostruisce i processi di *stakeholder engagement* scompone

e quantifica i fattori legati alla reputazione, all'immagine e all'identità del MANN in dimensioni specifiche che permettono di comprendere l'interazione e il coinvolgimento degli attori. Oltre alle metriche tradizionali basate su flussi di visitatori e ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti, l'analisi adotta nuovi indicatori che tengono conto del numero di partner coinvolti, dell'originalità dei temi proposti, dei valori ispiratori del Museo, degli obiettivi e dei servizi qualificanti, della visibilità, dell'attrattività, della comunicazione, del riconoscimento e della distinzione dell'azione del MANN. Le analisi delle mostre e degli stakeholder convergono sull'importanza delle dimensioni relazionali e culturali per creare valore in un contesto all'intersezione di tre delle municipalità più svantaggiate della città di Napoli. Le evidenze emerse dall'analisi restituiscono la fotografia di un Museo percepito quale luogo di accoglienza e inclusività, un polo culturale intorno al cui nucleo gravitano reti eterogenee che condividono la missione di riqualificazione urbana e di disseminazione artistica. Se alcune discordanze emergono rispetto alla dimensione di sostenibilità nell'analisi della reputazione su cui occorre un approfondimento rispetto alle percezioni interne ed esterne, la ricostruzione dei processi di *stakeholder engagement* conferma il ruolo decisivo della partnership pubblico-pubblico attivata dal Museo con l'Università degli Studi di Napoli "Federico II" e Invitalia, come antenna territoriale a supporto dell'industria culturale e creativa locale. Si tratta di una concreta modalità in cui il Museo esplora e opera — secondo un approccio di ricerca-azione — in un'area caratterizzata da bassi redditi pro capite, bassi livelli di istruzione, alta dispersione scolastica e una significativa presenza di immigrati. Eppure, proprio in quest'area, le performance del Museo sono addirittura superiori a quelle di istituzioni culturali di prestigio situate nella città di Napoli. L'analisi condotta fornisce importanti suggerimenti per lo sviluppo di politiche economico-culturali da sviluppare ulteriormente.

1. Selezione dei partner

Date le sfide del contesto e gli investimenti significativi nella rigenerazione del territorio sostenuti dal PNRR, occorre adottare un approccio selettivo nella scelta dei partner con cui pianificare iniziative infrastrutturali e socio-culturali al fine di assicurare la condivisione dei costi e dei rischi di attuazione, riducendo l'impatto finanziario sul Museo.

2. Valutazione dell'utilizzo tecnologico

Riguardo alla trasformazione tecnologica e digitale, è essenziale valutare la diffusione e l'utilizzo effettivo degli applicativi e dei servizi mobili erogati dal Museo. Questa valutazione dovrebbe considerare la sostenibilità sia dal punto di vista tecnico sia economico-finanziario. L'ascolto continuo degli utenti è cruciale per rilevare le loro percezioni e le proposte di miglioramento, in particolare per quanto riguarda gli aspetti tecnologici.

3. Integrazione della tecnologia nell'organizzazione

La tecnologia deve essere integrata nell'organizzazione museale dall'interno, in modo da raccogliere informazioni vitali sui costi, sulle realizzazioni e sui risultati a medio termine. Ciò richiede una disaggregazione delle informazioni per centri di costo per monitorare in tempo reale i flussi finanziari e la pianificazione economica degli investimenti strutturali. Occorre, a tal fine, sviluppare indicatori che combinino informazioni di natura fisica, ambientale, socioeconomica e organizzativo-contabile, per valutare la sostenibilità in vari aspetti dell'azione museale.

4. Lettura del contesto e anticipazione delle trasformazioni

La capacità di comprendere il contesto locale e globale e di anticipare le trasformazioni culturali è fondamentale. Pertanto, è importante affrontare il tema della sostenibilità in tutte le sue sfaccettature per pianificare interventi strutturali e culturali che sfruttino le sinergie tra ambiente fisico, naturale, socioeconomico e storico-culturale.

5. Governance territoriale partecipativa dell'eredità culturale

La governance territoriale partecipativa dell'eredità culturale è un aspetto cruciale nella gestione di un Museo di grande rilevanza culturale come il MANN, che non può essere considerato isolato dal contesto territoriale in cui opera. L'esperienza partecipativa del MANN ha aperto la strada a una serie di collaborazioni che richiedono la cooperazione e la disponibilità delle altre istituzioni di governo, in una logica di sussidiarietà verticale e orizzontale, al fine di pianificare programmi e servizi che rispondano alle crescenti esigenze del turismo culturale. La collaborazione tra il Museo e le istituzioni di governo locale è essenziale per sfruttare appieno il potenziale culturale offerto dal Museo, con l'obiettivo di promuovere al contempo lo sviluppo sostenibile e la valorizzazione dell'eredità culturale del territorio.

Biografie

Roberto Michele Celentano

è PhD in Economia e metodi quantitativi, si occupa di ricerca economica e sociale, di valutazione di politiche, di sviluppo locale e di consulenza aziendale. Negli ultimi anni ha condotto ricerche valutative sulla valorizzazione dei beni confiscati, sui processi di digitalizzazione delle imprese e sullo sviluppo delle soft skills.

Roberto Covino

è dottore in Sociologia presso l'Università degli studi di Napoli "Federico II" e studente magistrale in Sociologia digitale. Si occupa, all'interno del Laboratorio di Valutazione del Dipartimento di Scienze Sociali, di analisi e valutazione delle politiche pubbliche sui temi dei beni culturali e dell'innovazione.

Daniela Savy

Docente di Diritto europeo dei beni culturali presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II", dipartimento di Giurisprudenza. Impegnata da oltre quindici anni nella didattica, nella ricerca e nella terza missione universitaria nel settore dei beni culturali. Ha promosso e sviluppato partenariati universitari con numerosi siti culturali attraverso accordi scientifici. Si è occupata della creazione di modelli di accordi internazionali di prestito di opere d'arte di grandi attrattori quali il MANN. Ideatrice e coordinatrice di reti di infrastrutture culturali e di partenariati pubblici e pubblico-privati per lo sviluppo del territorio attraverso finanziamenti europei alla cultura.

Ludovica Lanzuise

Laureata in Management del Patrimonio Culturale, appassionata dell'arte. Ha conseguito il Master in Management del turismo culturale – Esperta nella valorizzazione del patrimonio nazionale e regionale. Ha acquisito capacità gestionali e di pianificazione strategica collaborando con enti museali presenti nel territorio campano. Attualmente svolge attività di supporto operativo al RUP (Responsabile Unico Procedimento) per la creazione, implementazione e tenuta del fascicolo di progetto, e caricamento dati di monitoraggio fisico e finanziario nell'ambito dei progetti europei.

Francesco Bifulco

è Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II", dove insegna Management delle imprese culturali e coordina il master di II livello in Comunicazione del patrimonio culturale. Le sue principali aree di studio si concentrano su smart cultural heritage, phygital innovation, branding impact, con pubblicazioni in importanti riviste e conference di ambito internazionale. È coordinatore scientifico di progetti PON (Programma Ricerca & Competitività Distretti alta tecnologia), membro della Commissione spin-off e del Centro Servizi Informativi di Ateneo, valutatore di progetti di ricerca per università ed enti locali ed esperto disciplinare in ANVUR (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca).

Gesualda Iodice

è PhD Candidate in Management presso l'Università di Napoli "Federico II". Si occupa di ricerca, benchmarking e analisi strategiche nel settore culturale e sociale. I suoi campi di specializzazione riguardano l'utilizzo delle disruptive technologies nella cultural value proposition, la gestione di una partecipazione culturale accessibile e inclusiva, l'imprenditoria sociale e i processi di social innovation.

Gaetano Vecchione

è Professore presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II" dove insegna Economia Applicata Internazionale e Regional and Global Economy. I suoi interessi di ricerca vertono soprattutto sui driver dello sviluppo economico regionale quali: institutional quality, capitale umano e innovazione. È consigliere scientifico della SVIMEZ e Associate Research Fellow di c.MET05.

Benedetta Parenti

è assegnista di ricerca in economia applicata presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II" e si occupa principalmente di temi legati all'economia della cultura e del turismo. Negli ultimi anni ha partecipato all'indagine sul pubblico di Matera Capitale Europea della Cultura 2019 e, come consulente esperta di analisi quali-quantitative, a uno studio di valutazione delle politiche pubbliche diretto dal NUVAP (Nucleo di Valutazione e Analisi per la Programmazione).

PON CULTURA E SVILUPPO



MINISTERO
DELLA
CULTURA

Progetto grafico e impaginazione

Maria Teresa Milani

Cura redazionale

postScriptum di Paola Urbani
con Gabriella Fracassi

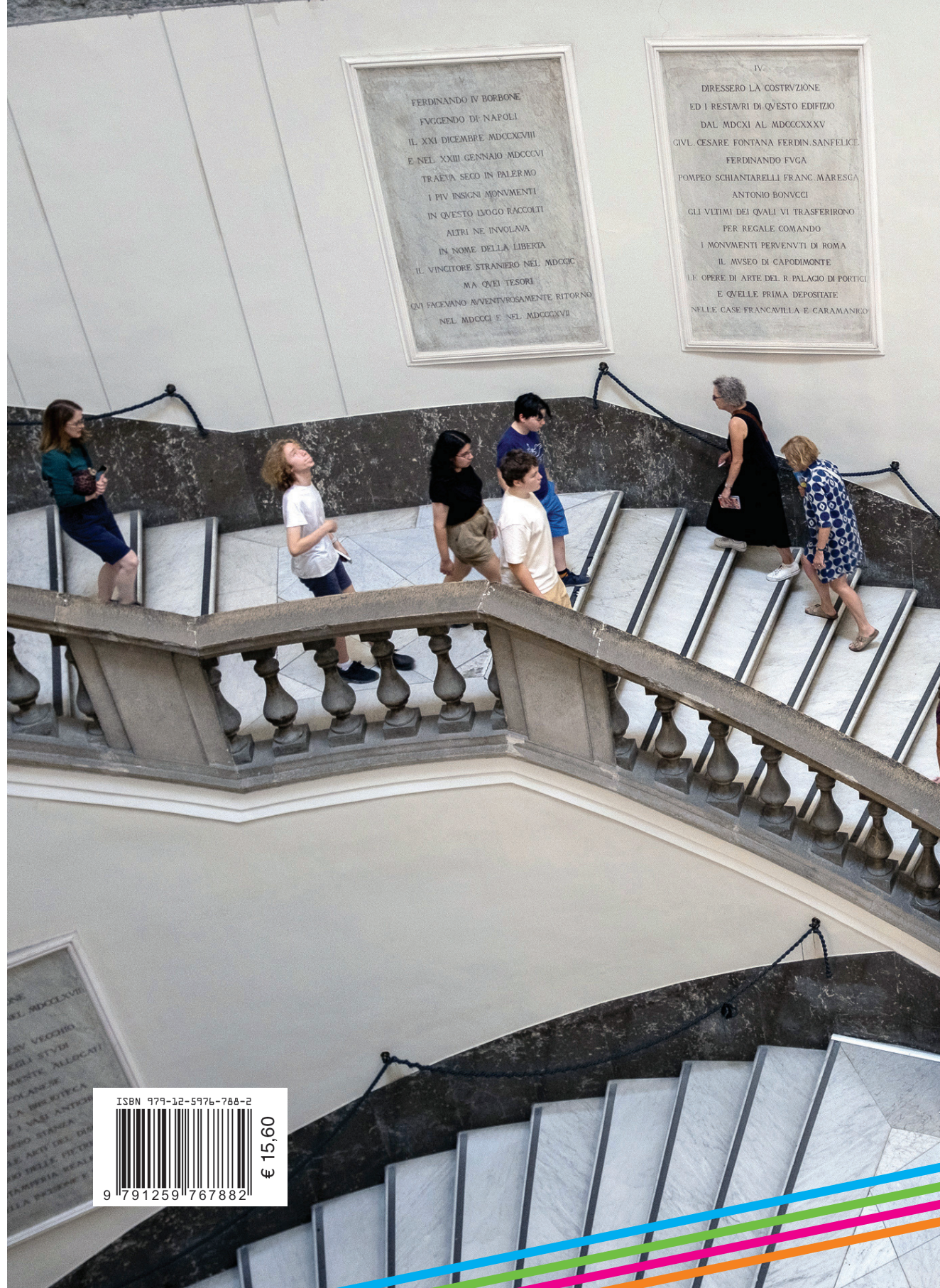
Finito di stampare
nel mese di ottobre 2023
presso la *Grafica Elettronica* Napoli

ISBN 979-12-5976-788-2

Mita Marra insegna Politica Economica presso l'Università di Napoli "Federico II", dove è responsabile del Laboratorio di Valutazione all'interno del Dipartimento di Scienze Sociali. La sua formazione accademica annovera una laurea in Economia presso l'Università di Napoli, ottenuta nel 1995. Successivamente, ha conseguito un Master in International Relations presso la Johns Hopkins University nel 1998 e un PhD in Public Policy presso la George Washington University nel 2003.

Mita Marra ha una vasta esperienza internazionale nel campo della valutazione. È stata Presidente dell'Associazione Italiana di Valutazione tra il 2013 e il 2017 e attualmente fa parte del consiglio direttivo dell'European Evaluation Society. Inoltre, dal 2019 riveste il ruolo di Editor-in-chief presso la rivista internazionale "Evaluation and Program Planning". Ha svolto attività di consulenza per importanti istituzioni internazionali, tra cui la Banca Mondiale, le Nazioni Unite, la FAO e la Commissione europea. Inoltre, collabora con INTEVAL, un gruppo di ricerca valutativa internazionale, per progetti editoriali nella collana "Policy Evaluation" pubblicata dalla casa editrice Routledge. Proprio nell'ambito di questa collana, ha curato il volume "Evaluating the Complex: Attribution, Contribution and Beyond" insieme a Kim Forss e Robert Schwartz nel 2011 e il volume "Evaluation in the Post-Truth World" insieme a Karol Olejniczak e Arne Paulson in corso di pubblicazione.

Tra i suoi contributi editoriali più recenti, il libro "Valutare la valutazione. Adempimenti, ambiguità e apprendimenti," pubblicato da Il Mulino Bologna nel 2017, è stato insignito del premio Jan Karlsson, per la migliore ricerca sull'audit nel settore pubblico, da parte della Corte dei Conti Europea nel 2018. Inoltre, il libro "Connessioni virtuose. Come nasce (e cresce) un ecosistema dell'innovazione," edito sempre da Il Mulino Bologna, ha ricevuto una menzione speciale del Premio Sele d'Oro nel 2022. La continua produzione scientifica, con numerosi articoli in riviste specializzate nel settore, riflette il suo impegno a favore di una cultura della valutazione come meccanismo democratico di apprendimento, innovazione e responsabilità sociale.



ISBN 979-12-5976-766-2



9 791259 767882

€ 15,60