Programma Operativo Nazionale
Cultura e Sviluppo
FESR 2014-2020

MiC MINISTERO DELLA CULTURA

STUDIO DI CASO

Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN)

Fonte immagine: Wikimedia

REDATTO DA:

t33 Srl
Via Calatafimi, 1 - 60121 Ancona
CF e PIVA 02343620429

t33 sound policy

INDICE

1. INQUADRAMENTO DELL'AREA DI ATTRAZIONE CULTURALE 3

2. ANALISI DEL CASO 6

2.1 I progetti finanziati dal PON Cultura e Sviluppo 6

2.2 Le dinamiche di integrazione territoriale 9

2.3 Gli effetti della riforma 14

3. CONCLUSIONI E LEZIONI APPRESE 24

Il documento illustra se e come la riforma organizzativa del MiC del 2014 ha favorito la realizzazione di interventi funzionali a logiche di integrazione e complementarità territoriale - non limitatate all'offerta culturale - da parte del Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Museo autonomo. Lo studio di caso osserva principalmente la vita del Museo attraverso la partecipazione al PON Cultura e Sviluppo, concentrandosi sui progetti finalizzati a migliorare ed estendere la fruizione, per poi abbracciare alcune questioni generali come la governance e le pratiche di programmazione strategica.

Le fonti documentali dello studio di caso ulteriori rispetto ai siti web istituzionali del MiC e del PON Cultura e Sviluppo 2014-2020 sono esplicitate nel testo e nelle note. La fonte principale è il Piano Strategico del MANN 2020-2023. Numerose e preziose informazioni sono state raccolte attraverso una prima intervista al Direttore Paolo Giulierini, condotta nel mese di settembre 2022, e una seconda intervista all'Arch. Michela Conte, condotta nel mese di novembre dello stesso anno.

1. Inquadramento dell'area di attrazione culturale

I progetti che il Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN) ha visto finanziati dalla Azione 6c.1.b del PON Cultura e Sviluppo 2014-2020 (d'ora in avanti PON Cultura e Sviluppo) fanno capo ad un'area di attrazione culturale che corrisponde con il territorio del Comune di Napoli.

Il centro storico di Napoli, uno dei più vasti d'Europa con i suoi 17 chilometri quadrati, fa parte del Patrimonio dell'Umanità UNESCO dal 1995 in ragione del suo essere uno straordinario esempio di complesso urbanistico e monumentale che illustra stadi significativi della lunga storia, non solo della penisola italiana, ma anche del bacino del Mediterraneo.

L'offerta museale della città comprende realtà di fama mondiale. Il Museo Archeologico Nazionale, che è al centro del presente studio di caso, fu costituito per volontà della famiglia reale dei Borboni. Fin dal Settecento ha previsto l'esposizione della Collezione Farnese, comprendente pezzi di scultura romana di straordinaria importanza, come anche l'esposizione di reperti raccolti attraverso gli (allora incipienti) scavi vesuviani. Le collezioni del Museo, divenuto Nazionale nel 1860, sono andate arricchendosi con l'acquisizione di reperti provenienti dagli scavi nei siti della Campania e dell'Italia Meridionale e dal collezionismo privato. Ai Borboni si deve anche l'istituzione del Museo di Capodimonte, che ospita opere di arte pittorica di artisti italiani ed europei di massima importanza, insieme con lavori di scultura, una raccolta grafica e oggetti preziosi. Il Museo di Capodimonte, collocato in un palazzo che è stato residenza reale, si colloca in un'area verde denominata "Real Bosco", che con un'estensione di 134 ettari ospita più di 400 specie vegetali, come anche 16 edifici storici. Di grande importanza per il turismo culturale a Napoli è il Palazzo Reale, fondato come palazzo del re di Spagna Filippo III d'Asburgo nell'anno 1600; è possibile visitare gli appartamenti reali, il giardino pensile, le scuderie. Nel 2023, il Palazzo Reale di Napoli ha inaugurato il primo museo nazionale dedicato al tenore Enrico Caruso: una scelta che ben testimonia l'importanza delle arti performative nella storia e cultura napoletana. Giova qui ricordare che il Teatro di San Carlo, inaugurato nel 1737, è uno dei teatri d'opera più antichi del mondo e ospita produzioni di grande rilievo. Uscendo dall'orizzonte dei musei statali, vanno ricordate altre realtà culturali di grande importanza. Il Pio Monte della Misericordia custodisce una delle più importanti collezioni di opere sei e

settecentesche del Paese, tra cui spicca "Le sette opere di Misericordia" di Caravaggio. La sua antica sede, uno storico palazzo del XVII secolo, ospita un vasto patrimonio storico-artistico e una ricca quadreria con dipinti di diverse scuole ed epoche. Un altro istituto museale di grande importanza è il Museo civico Gaetano Filangeri, dedicato alle arti applicate, alla scultura, alla pittura e alla conservazione di libri antichi. Passando all'arte contemporanea, va menzionato il Museo MADRE, gestito dalla Fondazione Donnaregina e situato nell'omonimo palazzo. Napoli è una città fortemente contrassegnata dalla storia, e allo stesso tempo esercita una forza di attrazione per la sua dimensione sacrale. Il Museo del Tesoro di San Gennaro, collocato accanto al Duomo e alla sua omonima cappella, racchiude opere dedicate al Santo Patrono. La Cappella San Severo, conosciuta anche come chiesa di Santa Maria della Pietà o Pietatella, è considerata uno dei più straordinari capolavori di arte ermetica ed esoterica al mondo.

All'interno della complessiva offerta museale di Napoli, la componente dei musei statali è di notevole importanza. La città ospita undici musei o istituti simili statali sul suo territorio. Analizzando le cifre relative al numero totale di visitatori registrati ogni anno in questa tipologia di musei si può osservare come, dopo la riforma del 2014, il numero dei visitatori sia progressivamente aumentato (al netto del biennio 2020-2021 segnato dagli effetti della pandemia da Covid-19)[1]. Tra il 2016 e il 2019 si registra infatti un assai significativo aumento delle visite, pari al 57,1%. Dal punto di osservazione delle visite ai soli musei statali, anche il contesto regionale in cui Napoli è collocata risulta dinamico. Prendendo in esame il quadriennio precedente alla crisi pandemica da Covid-19 (2016-2019), si osserva infatti che se tutti i territori italiani registrano una crescita dei visitatori nei musei statali (+20,8%), tale dinamica è più marcata nel Mezzogiorno (+25,2%) e ancora più accentuata in Campania (+27%). La tabella sotto indica le variazioni percentuali per anno.

[1] Si segnala che l'aumento dei visitatori dei musei statali del territorio di Napoli nel 2018 è dovuto a un *outlier*, ovvero il Parco di Capodimonte (1.161.190 visite nel 2017, 3.583.023 visite nell'anno del picco 2018, 1.911.344 visite nel 2019).

Tabella 1 - Visitatori musei, monumenti ed aree archeologiche statali per territorio (2015-2021)

	Visitatori Italia	Variazione percentuale	Visitatori Sud	Variazione percentuale	Visitatori Campania	Variazione percentuale	Visitatori Napoli	Variazione percentuale
2015	43.792.162		8.514.697		7.072.842		2.008.494	
2016	45.383.873	3,6%	9.519.762	11,8%	7.941.208	12,3%	2.278.397	13,4%
2017	50.169.316	10,5%	10.507.944	10,4%	8.814.091	11,0%	2.620.787	15,0%
2018	55.313.772	10,3%	13.297.750	26,5%	11.504.958	30,5%	5.081.573	93,9%
2019	54.845.757	-0,8%	11.916.454	-10,4%	10.089.080	-12,3%	3.580.137	-29,5%
2020	13.336.443	-75,7%	3.650.175	-69,4%	3.115.344	-69,1%	1.769.504	-50,6%
2021	16.798.600	26,0%	4.947.160	35,5%	4.222.376	35,5%	2.161.464	22,2%

Fonte: Elaborazione del valutatore su Dataset Beni Culturali "Visitatori e introiti musei" – Dati estratti il 15 novembre 2023

2. Analisi del caso

2.1 I PROGETTI FINANZIATI DAL PON CULTURA E SVILUPPO

Il MANN ha visto finanziati dal PON Cultura e Sviluppo 2014-2020 numerosi progetti:

- Lavori di completamento per la funzionalizzazione del c.d. Braccio Nuovo (Ristrutturazione del cosiddetto Braccio Nuovo del Museo Archeologico Nazionale di Napoli da destinare a laboratori, auditorium, biblioteca, servizi aggiuntivi e sezione didattica – Lotto funzionale di completamento).
- MANN Opere di riallestimento delle aree museali poste al piano terra ala occidentale.
- MANN Opere di ristrutturazione delle coperture del museo.
- MANN - Completamento del c.d. Braccio Nuovo - lavori di restauro e valorizzazione.
- MANN – Valorizzazione Medagliere.
- MANN – App e Servizi innovative. Il progetto finanzia applicazioni di modalità e strumenti innovativi in relazione al sistema dei servizi di accoglienza e di supporto alla fruizione degli attrattori e creazione di strumenti per gestire e promuovere i sistemi delle conoscenze degli attrattori.
- Il Museo accessibile, le nuove tecnologie della comunicazione a servizio del processo di fruizione del visitatore del MANN. Il progetto prevede un allargamento della platea dei visitatori rispetto alle differenti concezioni di accessibilità (fisica, economica, cognitiva e digitale) attraverso investimenti nelle nuove tecnologie dell'informazione per migliorare la fruizione da parte dei visitatori ed incrementare il grado di fruibilità da parte degli utenti virtuali.
- MANN – Archivi digitali. Il progetto finanzia la digitalizzazione di fondi librari, archivistici e documentari cartacei custoditi dal MANN e informatizzazione dei relativi dati informativi.

Lo studio di caso prende le mosse dagli ultimi tre progetti qui menzionati, finanziati all'interno della linea di azione 6c1b "Sostegno alla diffusione della conoscenza e alla fruizione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, attraverso la creazione di servizi e/o sistemi innovativi e l'utilizzo di tecnologie avanzate", per poi ampliare lo sguardo ad alcune dinamiche che riguardano la vita del Museo autonomo nel suo complesso. Va a tale riguardo osservato che **i progetti finanziati dal PON Cultura e Sviluppo appaiono inserirsi come tessere nel mosaico della strategia del MANN**: il filone di lavoro del

"Museo accessibile" è, ad esempio, da vedere come un progetto complesso, nato dalla visione del Direttore e via via finanziato nelle sue componenti, piuttosto che come una proposta progettuale montata rispetto ad un'opportunità di finanziamento.

I progetti menzionati coprono due ambiti complementari tra di loro. Il primo è la creazione e lo sviluppo di archivi digitali, anche previa attività di digitalizzazione del patrimonio culturale conservato dal museo. Il secondo è lo sviluppo del sistema di servizi di accoglienza e supporto alla fruizione del museo e nello specifico creazione, attraverso sistemi e applicazioni tecnologiche digitali, di strumenti per gestire, favorire e promuovere le conoscenze legate al museo**.**

L'approccio discende da un concetto articolato e profondo della "apertura" del museo ai suoi pubblici. Si tratta di realizzare servizi, esperienze di visita e modalità di fruizione che possano declinare la questione dell'accessibilità nelle sue componenti fisica, economica, cognitiva e digitale. L'obiettivo strategico è quindi quello di ampliare il pubblico di riferimento. Tale obiettivo è perfettamente coerente con la missione dell'ente: *"... il museo si rivolge a visitatori e utenti di ogni età, reddito, preparazione e provenienza, progettando esperienze di visita e modalità innovative di fruizione che stimolino la comprensione delle nostre origini e la consapevolezza delle nostre comuni radici"*[2].

Le risorse digitali del MANN sono principalmente costituite da testi, disegni, immagini e ricostruzioni di opere e contesti legati al Museo, alle sue collezioni permanenti nonché agli oggetti e alle opere conservate nei suoi depositi. Tali risorse costituiscono una componente sempre più importante della relazione tra Museo e visitatore/utente e contribuiscono in modo crescente a ridefinire l'esperienza di fruizione e il rapporto – anche a distanza – con il Museo. Esse sono veicolate attraverso canali diversi. Ciò avviene sia all'interno del Museo, tra un ambito funzionale e l'altro, sia verso l'esterno, nella misura in cui essi vengono messi a disposizione di altri musei e istituzioni culturali, della comunità scientifica, oltre che dei visitatori/utenti virtuali del museo.

In tale quadro, **grazie al PON Cultura e Sviluppo sono stati compiuti interventi di digitalizzazione per la valorizzazione e la più ampia fruizione dei patrimoni archivistici, bibliotecari, inventariali, archeologici e artistici presenti nel museo**. Secondo l'approccio del

[2] Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Piano strategico 2020-2023, pag. 42. La citazione della missione del MANN riportata nel testo non è completa.

cosiddetto *design for all*, il Museo mira a impiegare la digitalizzazione per rendere tali contenuti disponibili tendenzialmente *a tutti*.

In primo luogo, appare quindi di grande importanza l'adesione del MANN al sistema degli Open Data, cioè la messa a disposizione degli utenti di dati e informazioni liberamente accessibili (licenza Creative Commons Zero, cioè donazione al pubblico dominio, con dati visibili e scaricabili in maniera totalmente gratuita). In secondo luogo, occorre considerare che se **l'attrattore museale è concepito come detentore di storie più che di opere e di reperti**, attraverso le quali entrare in dialogo per decodificare la realtà ma anche per contribuire alla loro implementazione, non è certo sufficiente "digitalizzare" i contenuti e renderli semplicemente "disponibili". Si tratta piuttosto di arrivare a **costruire relazioni di diversa natura (interattiva, dinamica, aperta, co-costruttiva, creativa e accessibile) con i segmenti di pubblico** che si è saputo individuare. Peraltro, le potenzialità di un concetto maturo di digitalizzazione, così come sviluppato all'interno del progetto finanziato dal PON Cultura e Sviluppo, risiedono soprattutto nel raggiungimento di segmenti di pubblico "meno facili" per un museo archeologico.

A tale proposito, va osservato che il MANN, coerentemente con la missione sopra parzialmente riportata, si pone la questione delle relazioni con visitatori/utenti appartenenti a comunità culturali e linguistiche diverse e quindi non necessariamente provvisti dei codici di accesso e di interpretazione che si suppone siano propri del visitatore "occidentale" - con tutte le distinzioni (geografiche, generazionali, di istruzione) che anche in tale insieme è pure necessario saper operare. Il MANN coltiva quindi la capacità di interpretare il ruolo di custode di una straordinariamente significativa porzione del patrimonio dell'antichità "occidentale" in un senso non difensivo, ma piuttosto costruttivo; costruire relazioni orientate ad accrescere la mutua conoscenza appare come il contributo che il Museo è determinato a offrire alla società contemporanea in cui vive immerso. L'iniziativa "Attraverso gli occhi degli altri"[3], realizzata per la comunità cinese all'interno della prima fase del progetto "Il Museo accessibile", si iscrive pienamente in tale orizzonte.

Le tecnologie sono quindi inquadrate come strumenti al servizio di una strategia complessiva mirata all'accessibilità e, in ultima analisi, all'inclusione. Attraverso il PON Cultura

[3] Maggiori informazioni in https://www.progettomuseo.com/attraverso-gli-occhi-degli-altri-per-un-nuovo-modello-di-interculturalita/

e Sviluppo, si sono quindi finanziate le diverse soluzioni tecnologiche che il MANN ha elaborato per interagire con i suoi pubblici quali, a titolo di esempio, applicazioni digitali da scaricare sui dispositivi mobili personali dei visitatori in grado di guidare ai contenuti del Museo in maniera personalizzata e soluzioni multisensoriali di *design for all* per coadiuvare la fruizione e la conoscenza dei reperti esposti, superando barriere linguistiche e percettive.

Un ulteriore filone di lavoro è quello del videomapping. A tale proposito, va ricordato il video in Full HD realizzato per illustrare il mosaico di Alessandro, uno dei reperti più importanti del mondo; il video racconta il contesto in cui nasce l'opera, descrive attraverso la produzione di modelli virtuali rappresentativi della sezione di un mosaico di epoca romana, le tecniche di realizzazione in dettaglio, ripercorre le principali tappe storiche che portarono al distacco del mosaico da Pompei e al suo arrivo al Museo. Risulta di forte impatto la tecnologia del digital composing (VFX) per l'evidenziazione di parti di testo sulle immagini dei documenti storici e l'animazione delle foto, come se scorresse una macchina da presa. Nella chiave della inclusività sopra sottolineata, i sottotitoli del video sono stati elaborati in modo da risultare chiari anche per persone con diverse abilità, in particolare i non udenti[4].

Il PON Cultura e Sviluppo appare quindi come uno strumento necessario per il MANN a realizzare i sistemi avanzati di fruizione che rispondono al suo disegno strategico. Come emerge dal Piano strategico 2020-2023, il Programma è da considerare come una palestra di sperimentazione dei filoni di lavoro più spinti. L'utilizzo dell'*Internet of things* viene, ad esempio, indicato come un elemento su cui non si è ancora riusciti a lavorare, ma che si conta di realizzare attraverso risorse PON nel successivo quadriennio.

2.2 LE DINAMICHE DI INTEGRAZIONE TERRITORIALE

Stabilire legami organici con la comunità locale e offrire un contributo alle sue dinamiche di sviluppo culturale e sociale è stato individuato dal direttore del Museo Paolo Giulierini, nominato a seguito della riforma del 2014, come un obiettivo da perseguire con una nuova energia e nell'ambito di una strutturata cornice strategica. Tale obiettivo è infatti centrale nel primo come anche nel secondo Piano strategico del MANN[5] della direzione di Paolo Giulierini (iniziata nel 2015 e attesa concludersi nel 2023); essa ha portato

[4] Ulteriori dettagli sono forniti nel Rapporto annuale 2021 del MANN.
[5] Il primo Piano strategico della direzione post-riforma ha coperto il periodo 2016-2019, mentre il secondo Piano strategico copre il periodo 2020-2023.

ad aprire le porte della programmazione culturale del Museo a soggetti del territorio pubblici e privati, istituzionali e associativi, e a stabilire numerose connessioni con le espressioni della creatività e delle tradizioni locali.

Nei piani strategici, la "connessione" viene esplicitata come un valore centrale per il Museo. Il Museo individua **partnership territoriali di tipo strategico**, quali quelle con gli altri musei cittadini e con la Direzione regionale Musei. Particolare importanza viene attribuita all'ulteriore rafforzamento con il sito archeologico di Pompei. Viene poi riservata una notevole attenzione alle **partnership territoriali di tipo operativo** attivabili con il sistema locale della ricerca e della scuola, con i Consolati e gli Istituti di cultura stranieri, con il tessuto imprenditoriale (a partire dalle eccellenze della moda, dell'oreficeria, dell'artigianato artistico e del design) e, più in generale, con le istituzioni di governo del territorio, in primis il Comune di Napoli e la Regione Campania.

I risultati raggiunti ad oggi dal MANN nella realizzazione di tale strategia appaiono importanti, come dimostrano le informazioni contenute nei rapporti annuali di attività che il Museo ha regolarmente presentato a partire dal 2016, secondo una pratica che è caratteristica dei grandi musei internazionali e che non è ancora entrata nella pratica dei musei italiani.

In questa direzione si muovono diversi accordi e progettualità, tra cui:

- Il progetto OBVIA (Out of Boundaries Viral Art Dissemination) con l'Università Federico II di Napoli che ha tra i suoi obiettivi quello di aprire il Museo al territorio con lo scopo di trasformarlo in un punto di riferimento per i cittadini, le associazioni e i siti archeologici, attraverso la creazione di un network stabile.
- All'interno del progetto OBVIA, viene realizzata l'iniziativa ExtraMann, rete virtuale tra il MANN e le realtà nate per valorizzare il patrimonio culturale della città. Attraverso la rete "Extra MANN", il museo aggrega oltre 40 siti, organizzazioni e soggetti che hanno a cuore il patrimonio del quartiere e cittadino, ma anche strutture come bar e negozi – "rete dei negozi amici". Queste reti, che gravitano intorno al Museo, hanno generato la definizione di "quartiere della cultura" stimolando la rigenerazione urbana. I progetti PON, che hanno, dunque, come obiettivo la ricostruzione del Museo e il rapporto tra Museo e comunità, ritrovano in questo nuovo assetto un punto di riferimento anche a sostegno della municipalità che, in una città grande come Napoli, è caricata di grande complessità.

- Il progetto MANN in Campus, realizzato come il precedente con l'Università degli Studi Federico II. Si tratta di un grande progetto di formazione e ricerca, che nasce su solide basi di collaborazioni sancite da circa venti convenzioni già attive tra il Museo e l'Ateneo federiciano. MANN in Campus avvia un nuovo modello didattico che prevede lezioni all'interno del Museo, nelle sale espositive, nei depositi e nei laboratori di restauro, sul modello dell'École du Louvre; esso diventa operativo nel 2021 con l'avvio del Master di II livello in Comunicazione del Patrimonio Culturale. Il Master è un percorso di specializzazione biennale che rappresenta un unicum nell'offerta formativa italiana, nonché titolo di accesso per le procedure selettive bandite dal MiC per i funzionari della promozione e della comunicazione.
- Il progetto sperimentale, sancito da un accordo stipulato tra il MANN e il Comune di Napoli, di valorizzazione su base culturale è finalizzato a riqualificare il complesso monumentale della Galleria Principe di Napoli e un nucleo di locali insistenti al suo interno e sotto i porticati di Piazza Museo Nazionale; ciò avviene nell'ambito del più generale intervento di riqualificazione che il Comune di Napoli ha promosso e avviato sull'intera struttura;
- L'accordo, siglato tra il MANN e il Teatro Stabile di Napoli, per consolidare la reciproca sinergia per la valorizzazione delle rispettive attività e del patrimonio culturale. L'accordo prevede l'esposizione di opere in occasione di importanti spettacoli teatrali, una scontistica reciproca per i dipendenti, i visitatori, gli spettatori e gli abbonati.
- L'accordo, siglato tra il MANN, l'Università degli Studi di Napoli Federico II e Associazione L'altra Napoli Onlus, organizzazione che opera nei settori della valorizzazione del patrimonio culturale, e nel sostegno a giovani e minori. Il protocollo individua comuni terreni di collaborazione per lo sviluppo del territorio e la promozione di politiche educative rivolte a giovani e giovanissimi, di eventi e di iniziative di recupero e riutilizzo sociale di beni territoriali.
- L'accordo, siglato tra il MANN e la Fondazione Campania dei Festival, in rete per promuovere la programmazione culturale in città;
- La partnership siglata con lo Zoo di Napoli, che ha previsto una collaborazione dedicata agli animali utilizzati per gli spettacoli gladiatori, in occasione della mostra intitolata "Gladiatori", che continuerà con ulteriori progetti culturali, tenendo fede alla missione e alla massima espressione dei tre principi fondamentali che costituiscono gli obiettivi del lavoro delle strutture zoologiche di oggi: "conservazione, ricerca, educazione".

Il MANN, nella fase post-riforma, si è fortemente impegnato nell'azione di costante rafforzamento e consolidamento dei propri legami con il territorio e con la comunità locale che vuole rappresentare. Oggi il MANN funge da riferimento culturale sia per le straordinarie opere che ospita, sia per la capacità di guidare il visitatore e i cittadini nella variegata, articolata e ricchissima offerta culturale della città.

Sempre in una logica di prossimità, il Museo intende dare ulteriore impulso all'avvio e al successivo sviluppo di una serie di azioni volte a individuare obiettivi e attività da realizzare in collaborazione con gli enti e le istituzioni del territorio. Tra questi, si segnalano i progetti con le Catacombe di San Gennaro e il Museo di Capodimonte, nonché i legami stabiliti con l'Istituto Colosimo e la Galleria Principe di Napoli, il sistema delle Regge borboniche e quelle delle Ville vesuviane.

Va parallelamente osservato che il MANN, nella fase post riforma, ha attivato, oltre a quelle territoriali, altre importanti forme di partnership e collaborazione, come quella con il Google Cultural Institute, che ha permesso di rendere disponibili oltre 700 immagini, ad altissima risoluzione, sulla piattaforma Google Arts & Culture.

Il MANN, uno dei musei più importanti del mondo, coltiva una serie di attività di livello internazionale che non sono oggetto del presente studio di caso ma che naturalmente fanno parte della sua fisiologia.

A cavallo tra dimensione internazionale e locale sta la speciale attenzione che continua a essere dedicata dal MANN alle comunità straniere presenti sul territorio, sulla falsariga di quanto già realizzato nel corso del 2019 con la comunità cinese (iniziativa "Attraverso gli occhi degli altri"). Il MANN si pone con continuità come un soggetto promotore di progetti di tipo multiculturale, necessari per favorire l'inclusione delle comunità straniere locali.

Accanto all'approccio territoriale fin qui descritto, declinato nella dimensione dei rapporti e delle sinergie con i soggetti che animano la città metropolitana e la regione, **il MANN coltiva un'ambiziosa progettualità di tipo eminentemente urbanistico.**

Nella "visione" esplicitata nel Piano strategico 2020-2023 è compresa la realizzazione di un Quartiere delle Cultura Mediterranea sul modello dell'isola dei musei di Berlino, intimamente connesso all'identità di Napoli. L'operazione, da realizzare di concerto con la Regione Campania, il Comune e le Municipalità di Napoli, interesserà gli assetti urbanistici della galleria antistante, dei giardini municipali, di Via Foria, del

limitrofo centro storico UNESCO, a partire dalla segnaletica che ancora manca del tutto. A tale proposito, va osservato che la progettualità di livello urbanistico dipende in larga parte da soggetti esterni al Museo, e presenta quindi rischi maggiori rispetto ai progetti sui quali il MANN ha pieno controllo. Un già programmato intervento sulla segnaletica non è stato in effetti realizzato, e viene dichiarato dal Museo essere fuori dalle sue dirette possibilità di intervento. Per parte sua, il MANN si sta impegnando, oltre che sul fronte degli interventi strutturali, anche nella costruzione e animazione di una rete di relazioni tra le istituzioni culturali che gravitano nel potenziale quartiere della cultura (dall'Accademia di Belle Arti, al Conservatorio di S. Pietro a Maiella, dal Teatro Bellini all'Istituto Colosimo, al cinema Modernissimo), la rete dei Negozi Amici, con particolare attenzione alle botteghe artigianali, antiquarie e librerie storiche e alla qui già menzionata rete dei siti ExtraMANN.

Per comprendere la portata del progetto urbanistico del MANN, è importante notare che nel secondo piano strategico, quello che copre l'attuale periodo 2020-2023, la definizione della missione del Museo sia stata integrata così come segue: *"Il nuovo ruolo del museo assurge a quello di natura politica, nel senso di luogo che crea le precondizioni per la comprensione di tutti i meccanismi che sottostanno ai processi storici moderni, che funge da stimolo della capacità critica dei propri utenti, che si presenta come forza attiva della città, sostenendo, condizionando e rafforzando i processi di sviluppo urbanistico, sociale ed economico."* Vengono qui sottolineati con forza due elementi. Il primo, qui già illustrato, è quello della interazione con gli utenti del Museo (si ricordi, "di ogni età, reddito, preparazione e provenienza"), cioè del loro coinvolgimento attivo, il che presuppone l'utilizzo di linguaggi e strumenti che siano familiari ai diversi segmenti di pubblico. Da segnalare in proposito la realizzazione del videogioco "*Father and Son*", un modo nuovo nel sistema dei beni culturali di raccontare il museo, la sua storia e le sue collezioni. Il videogioco, realizzato ad oggi in due edizioni, ha raggiunto risultati eccezionali a livello planetario, diventando un modello di riferimento nazionale e internazionale. Il secondo elemento che emerge dalla integrazione della missione è proprio quello urbano. **Il MANN si configura come una comunità di soggetti che vivono la città e che contribuiscono al suo farsi e trasformarsi** – in questo senso assumendo un rilievo *politico*. In tale ottica, **le risorse assicurate dal PON Cultura e Sviluppo** come anche dagli altri programmi finanziati dai fondi UE **appaiono di grande importanza**. Per poter giocare un ruolo sulla scala urbana, il MANN deve essere in grado di compiere investimenti importanti tali da sorreggere la sua capacità trasformativa e generativa.

Un ulteriore elemento che caratterizza l'approccio territoriale del MANN è, come già emerso dalle informazioni qui riportate, la **apertura ai soggetti anche privati del territorio**. Per perseguire strategicamente tale approccio, occorre rilevare **che il MANN ha negli ultimi anni compiuto una precisa scelta relativamente alla sua stessa governance**. Come da dettato della riforma del 2014, i Musei autonomi sono provvisti dei seguenti organi: Direttore, Consiglio di Amministrazione, Consiglio Scientifico, Consiglio dei Revisori dei conti. Dal mese di febbraio 2020, il MANN si è dotato anche di un **Advisory Board**, un organo consultivo costituito da portatori di interesse e rappresentanti di aziende che portano stimoli e nutrono di idee e progettualità il Museo e, a loro volta, sono il tramite rispetto ad altre aziende. Tale assetto consente al MANN di confrontarsi con le imprese in fase di concepimento della strategia, di fornire linee guida e di attivare i privati in maniera più incisiva di prima e sulla base di interessi pubblici definiti a monte. Nella fase di avvio delle sue attività, l'Advisory Board ha perseguito obiettivi di miglioramento delle strategie di finanziamento privato, crowdfunding e sponsorizzazioni culturali, branding e co-branding anche in collaborazione con soggetti privati, ricerca di nuove forme di sostegno all'attività del MANN anche tramite Artbonus.

Questo orientamento alla dimensione privata può essere riscontrato fattualmente nel precedentemente citato progetto "MANN in Campus" realizzato con l'ateneo "Federico II" e in particolare nell'iniziativa, profondamente innovativa, di rendere il Museo uno sportello di orientamento professionale per i giovani che nei quartieri limitrofi gestiscono beni culturali insieme all'Università e a Invitalia. Il MANN si configura come un istituto culturale che interagisce con la città offrendo un contributo per ridurre il problema occupazionale che, come rilevato nel paragrafo dedicato ai dati territoriali, rappresenta un punto di particolare debolezza per la realtà socioeconomica napoletana. Questo a partire da un chiaro punto di forza della città metropolitana, e cioè il sistema dei beni culturali.

2.3 GLI EFFETTI DELLA RIFORMA

Nell'esperienza qui studiata, il principale portato della riforma del 2014 appare l'aver acquisito una direzione di tipo strategico capace di **approfondire l'identità** del MANN, di **condividerla** all'interno come anche all'esterno, di **proiettare le attività del Museo nel futuro**, **strutturandole in un ragionevole periodo di tempo**, nonché di **offrire strumenti che consentano di verificare la loro realizzazione e il conseguimento dei risultati** che a tali attività erano attesi seguire.

Questo modello di direzione, che evidentemente presuppone l'autonomia di bilancio così come delineata dalla riforma del 2014, prevede la messa a punto dei qui già citati piani strategici quadriennali e nel loro dettagliato monitoraggio annuale. Il **piano strategico** (già qui citato come fonte) è uno strumento di indirizzo programmatico, attraverso il quale il MANN definisce il raccordo con il quadro strategico precedente, richiama i principali risultati conseguiti, fa il punto sull'orientamento del Museo (missione, visione, valori di riferimento), declina gli obiettivi strategici e operativi, approfondisce aspetti ritenuti particolarmente strategici (il digitale nel piano 2020-2023 attualmente in fase di realizzazione), indica il cronoprogramma per il quadriennio successivo e le modalità di monitoraggio del piano stesso. Per la concezione del piano, il MANN si avvale della collaborazione professionale di Ludovico Solima, professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso il dipartimento di Economia nell'Università della Campania "Luigi Vanvitelli". Allo stesso tempo, il piano strategico viene elaborato mediante un processo di progettazione partecipata con i dipendenti, tramite cui le tante voci del Museo vengono ascoltate e restituite ad unità nello sviluppo del disegno complessivo del processo di programmazione. Nella esperienza del MANN dalla riforma ad oggi, **la figura del Direttore Paolo Giulierini appare centrale** per l'impostazione del metodo di programmazione e per l'orientamento del Museo su determinati assi strategici che verranno di seguito richiamati. D'altra parte, appare evidente il **tentativo di "articolare" la direzione del Museo avvalendosi della competenza accademica** per compiere un lavoro di programmazione incisivo (si veda la collaborazione del Prof. Solima), **consultando il personale** del Museo (che ha superato il periodo pandemico con la forza dei comuni risultati), **rafforzando il dialogo con il tessuto imprenditoriale del territorio** attraverso il già descritto Advisory Board, che si aggiunge agli organi previsti per la governance del Museo (Consiglio di Amministrazione, Consiglio Scientifico, Consiglio dei Revisori dei conti).

Se dunque l'effetto immediato della riforma del 2014 è stato il rafforzamento del ruolo del Direttore, e questo si riscontra chiaramente nell'esperienza qui descritta, il percorso intrapreso dal MANN mostra la **costruzione di un metodo per la direzione** e dunque il potenziale passaggio, secondo la visione dell'attuale Direttore stesso, da un modello organizzativo fortemente ancorato alla persona del Direttore a un modello che preveda una squadra in cui la responsabilità di programmazione e gestione sia maggiormente distribuita e condivisa. Contare su documenti di programmazione e sistemi di monitoraggio è infatti un presupposto fondamentale per la comune comprensione delle scelte che contrassegnano la vita di un Museo: grazie a tale strumentazione, chi fa parte di una squadra dedicata alla direzione ha una

traccia precisa che sa essere condivisa a monte, e sa che quanto realizzato sarà verificato secondo criteri oggettivi. In tal modo, si riduce la necessità di coinvolgere il Direttore nei processi di livello operativo, mantenendo la certezza di seguire l'orientamento strategico che il Museo si è dato.

Ricavare un metodo dalla pratica della Direzione, così come essa è uscita rafforzata dalla riforma del 2014, ha un ulteriore effetto che si dispiega al di fuori del Museo autonomo. A tale proposito, va rilevato che il monitoraggio dei piani strategici viene formalizzato dal MANN attraverso la produzione di **rapporti annuali**, nei quali vengono riportate in modo dettagliato le attività e i risultati conseguiti, in raccordo con il piano strategico che li prevedeva. Vengono toccati i diversi capitoli della vita del Museo: le attività legate alla tutela del patrimonio, le iniziative per la fruizione all'interno e all'esterno del Museo, il lavoro di comunicazione con i diversi segmenti di pubblico attraverso i vari canali, i servizi e progetti speciali messi in campo. Il rapporto si conclude con il bilancio consuntivo dell'anno di competenza e con il bilancio di previsione per l'anno successivo.

A giudizio del Direttore Paolo Giulierini, **il lavoro di condivisione non solo del lavoro svolto, ma anche dei risultati che non si è riusciti a conseguire e degli errori compiuti nel percorso, è di supporto a musei civici, provinciali e regionali**, i quali possono avvertire l'esigenza di avere punti di riferimento sulle pratiche più efficienti e innovative da introdurre per la programmazione e gestione dei rispettivi enti. Allo stesso tempo, guardando alle relazioni esterne anche internazionali che restano caratteristiche della vita di un Museo di prima grandezza come è il MANN, il piano strategico risulta uno strumento di presentazione già strutturato per offrire la base per la costruzione di partenariati opportunamente finalizzati. I piani strategici, pubblicati dalla casa editrice Electa, si presentano con una veste editoriale raffinata che li rende strumenti di agevole consultazione. La disponibilità della traduzione del piano strategico in lingua inglese[6] è da ritenere quindi funzionale alle relazioni del MANN sulla scena globale.

Sebbene i principali effetti della riforma del 2014 vadano ricercati negli aspetti "di sistema" sopra richiamati, si forniscono alcune informazioni sui risultati di tipo operativo che il Museo ha conseguito dal

[6] Il valutatore non ha reperito la versione inglese del piano strategico sulla versione "EN" del sito del MANN. La traduzione in inglese è stata reperita al seguente indirizzo:
https://www.researchgate.net/publication/345995544_National_Archaeological_Museum_of_Naples_-_Strategic_Plan_2020-2023

2016. Questa è anche l'occasione di verificare la disponibilità e l'organizzazione delle informazioni sopra commentata a proposito della strumentazione che il MANN si è data.

Il significativo aumento dei visitatori registrato nel periodo successivo alla riforma (+48% del 2019 sul 2016, a fronte di un aumento del +27% dei visitatori dei musei statali della Campania nello stesso periodo[7]) è sintomatico di come quest'ultima abbia segnato un miglioramento sul piano della gestione del Museo. Come detto, tale indicatore non è certo sufficiente a rappresentare il cambiamento che si è generato, ma d'altra parte suggerisce come il Museo sia riuscito in pochi anni a rafforzarsi significativamente. Tra le spiegazioni di tale performance, vanno certamente segnalati l'utilizzo strategico delle nuove tecnologie, l'arricchimento dello stile comunicativo in relazione ai diversi segmenti di pubblico, la realizzazione di importanti mostre oltre a numerosi progetti e iniziative, la creazione di relazioni strutturate, oltre che lo sviluppo di nuovi servizi e l'ampliamento degli spazi messi a disposizione del pubblico.

Il PON Cultura e Sviluppo ha sostenuto tali filoni di lavoro strategicamente inquadrati dalla Direzione e dagli organi del Museo, sia rispetto agli aspetti tecnologici e di comunicazione, sui quali qui ci sé soffermati, sia sul lato strutturale (e quindi dei lavori) che non è oggetto del presente studio di caso. I risultati conseguiti dal Museo negli anni 2016-2019 vengono schematicamente riportati in figura, come riportati nel Piano strategico 2020-2023.

[7] I dati sui visitatori dei musei statali della Campania negli anni 2015-2021 sono stati riportati nella Tabella 1 del presente studio di caso.

Figura 1 – Risultati conseguiti dal MANN nel primo quadriennio post riforma

Fonte: MANN – Piano strategico 2020-2023

La drammatica esperienza dell'anno 2020, segnato dalla pandemia e quindi dalle lunghe chiusure al pubblico, evidenzia gli elementi di "resilienza" che hanno caratterizzato la vita del MANN. Se inevitabilmente gli ingressi sono crollati, e le visite al sito web dall'Italia e dal mondo hanno risentito della impossibilità di visitare il Museo, va rilevata la crescita nell'uso dei canali digitali di comunicazione con il pubblico. I follower di Facebook e di Instagram sono cresciuti, le recensioni su Google Maps e TripAdvisor (che si potrebbe supporre legate ad una visita in presenza) hanno tenuto nei numeri. Da segnalare il risultato eccezionale di YouTube nel 2020 (72.000 visualizzazioni), precedentemente non monitorato sotto tale aspetto. Calato nel 2021 (27.000 visualizzazioni), l'uso di YouTube appare come una risposta diretta all'esigenza dei pubblici del MANN di "visitare" il Museo, sebbene in modo virtuale. Nell'uso di YouTube da parte del MANN si segnalano le oltre 50 videoguide a cura dei funzionari del Museo, denominate MANNStories e raccolte nel canale del MANN presente su questa piattaforma.

Il conseguimento di tali risultati si deve certamente, come riportato nei rapporti annuali, anche all'utilizzo delle risorse assicurate dal PON Cultura e Sviluppo. La visione proiettiva, sostanziata in una programmazione di medio termine, consente di fissare determinati obiettivi strategici da raggiungere anche attraverso la partecipazione a bandi e avvisi pubblici. Tale modo di lavorare prevede la possibilità di stringere partenariati, accentuata dalla riforma, e di incaricare specialisti con i quali portare avanti i progetti e innovare, al tempo stesso, procedure, pratiche e contenuti che diventano patrimonio del Museo e in ultima analisi della città.

In tale ottica, le **risorse del PON Cultura e Sviluppo**, unitamente a quelle assicurate da altri programmi cofinanziati dalla UE, appaiono non solo necessarie per compiere gli investimenti alla realizzazione del progetto urbanistico del MANN, come precedentemente menzionato, ma anche **essenziali perché il Museo si doti di personale con le competenze necessarie per lo svolgimento di quei progetti che sono necessari per la realizzazione della propria missione**. Si tratta secondo il Direttore Paolo Giulierini di un aspetto di grande importanza per la vita del Museo, che peraltro segna un punto di debolezza nella attuazione della riforma del 2014.

Per contestualizzare tale punto, occorre richiamare alcune informazioni basilari sulla questione del personale nel sistema museale statale. Il Decreto ministeriale del 23 dicembre 2014 stabilisce all'art. 4 l'organizzazione dei musei statali. Viene assicurata la presenza delle seguenti aree funzionali, ognuna assegnata a uno o più unità di personale responsabile:

a) Direzione
b) Cura e gestione delle collezioni, studio, didattica e ricerca;
c) Marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni;
d) Amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane;
e) Strutture, allestimenti e sicurezza.

Successivamente, in attuazione dell'articolo 114 del Codice dei beni culturali e del paesaggio8, il MiC ha adottato attraverso il Decreto ministeriale del 21 febbraio 2018 n. 113 determinati "livelli uniformi di qualità" per i musei, funzionali alla attivazione e progressiva costituzione del Sistema museale nazionale e al raggiungimento delle finalità da esso perseguite.

Livelli uniformi di qualità previsti per il Personale nel D.M. 21/02/2018

I livelli di qualità sono definiti rispetto a tre macro ambiti: "Organizzazione", "Collezioni", "Comunicazione e rapporti con il territorio". All'interno della "Organizzazione", viene trattato l'ambito del "Personale", definendo le figure, i relativi standard minimi e gli obiettivi di miglioramento. Le figure che ogni museo, anche un piccolo museo civico, deve prevedere sono le seguenti:

- Responsabile delle collezioni e/o del patrimonio custodito;
- Responsabile della sicurezza;
- Responsabile dei servizi educativi;
- Responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie;
- Responsabile della comunicazione;
- Personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza.

Sono previste, - non prescritte per ogni museo ma previste nei musei più strutturati come evidentemente è il caso del MANN – le figure del:

- Responsabile pubbliche relazioni, marketing e fundraising;
- Responsabile della gestione delle risorse umane interne ed esterne.

Ora, l'organico previsto per il MANN dal Decreto ministeriale del 19 settembre 2016 n. 410 è articolato, come quello di tutti gli uffici del MiC, in tre aree. La prima comprende i servizi ausiliari; la seconda riguarda i servizi amministrativi e gestionali per la tutela/ servizi per la conservazione del patrimonio/ servizi per la valorizzazione e la fruizione del patrimonio; la terza include i servizi sia tecnico scientifici che amministrativi

[8] Decreto legislativo 22 gennaio 2004 n. 42.

e gestionali per la tutela, la conservazione, la valorizzazione, la fruizione del patrimonio. La tabella qui sotto riporta il numero di dipendenti previsti per ogni profilo.

Tabella 2 – Organico previsto per il MANN dal D.M. 19/09/2016

AREA I		**AREA II**		**AREA III**		
	2	Amministrativo gestionale	19	Amministrativo	6	
		Informatico	1	Antropologo	0	
		Tecnico	28	Archeologo	7	
		Vigilanza	95	Architetto	1	
				Archivista	1	
				Bibliotecario	2	
				Biologo	0	
				Chimico	0	
				Demoantropologo	0	
				Diagnosta	0	
				Fisico	0	
				Geologo	0	
				Informatico	1	
				Ingegnere	1	
				Paleontologo	0	
				Promozione	1	
				Restauratore	4	
				Statistico	0	
				Storico dell'arte	1	
				Tecnologie	2	
	2		**143**		**27**	**172**

Fonte: D.M. del 19 settembre 2016 n. 410

La pianta organica qui riportata è da considerare sotto due aspetti. Il primo è relativo al suo **ridotto "riempimento"**. Come riportato nel Piano strategico 2020-2023 del MANN (pag. 39) *"Va segnalato che, a fronte di una teorica dotazione di 172 dipendenti (DM. 19/09/2016), il numero totale attuale ammonta a 128 unità. Con specifico riferimento al personale di sala, previsto in teoria nel numero di 95 unità, il totale attuale è pari a 77, al quale si aggiungono 9 unità ALES, che fanno capo al museo ma sono in carico al MiBACT; entro la fine del mandato il numero di custodi scenderà a 68; questa criticità dovrà essere gestita anche attraverso il ricorso a soluzioni tecnologiche, basate ad esempio su sistemi di intelligenza artificiale. L'*

Amministrazione si è inoltre dotata di una serie di professionalità specialistiche ALES, che sostiene a proprie spese." Tale stato di cose riflette una situazione di livello nazionale. A tale proposito, giova rilevare che a livello di intero Ministero, secondo i dati riportati nel Piano della performance 2021-2023 del MiC, l'Area II (che comprende il personale di vigilanza) ha visto cessare nel 2020 1.040 rapporti di lavoro, a fronte di sole 4 nuove assunzioni. Per quel che riguarda l'Area III, i rapporti cessati risultano 657 a fronte di 22 nuove assunzioni.

Il secondo aspetto è relativo all'articolazione in profili della pianta organica. Secondo la visione del Direttore Paolo Giulierini, **determinate specializzazioni importanti per la vita del Museo non sono ancora previste negli organici ministeriali**.

In primo luogo, il profilo "Amministrativo" non risulta sufficientemente articolato se si considera la necessità per il Museo di realizzare progetti finanziati attraverso fondi speciali, a partire dai fondi UE. Le competenze di gestione e rendicontazione dei progetti hanno una loro specificità e il MANN non dispone di figure che le possiedano. Considerando l'importanza dei progetti "straordinari" per la capacità del Museo di realizzare la sua missione e la necessità di portare avanti tali progetti secondo procedure ben definite e in tempi certi, pena la perdita dei finanziamenti, tale mancanza è giudicata grave. L'attuazione dei progetti del PNRR rende tale esigenza ancora più acuta. Se in alcuni casi si potrà ricorrere a Invitalia o ad altri istituti centrali, occorrerebbe comunque disporre di una maggiore capacità amministrativa all'interno del MANN per la gestione dei progetti a finanziamento straordinario.

Sempre in riferimento alla questione dei fondi, in questo caso anche privati, vale la pena in secondo luogo di soffermarsi sulla funzione del fundraising. Nonostante sia prevista sia dal Decreto ministeriale del 23 dicembre 2014 che definisce l'organizzazione dei musei statali, sia dal Decreto ministeriale del 21 febbraio 2018 (sebbene non negli standard minimi, che ci si attende comunque superati da un grande museo come il MANN), la funzione del fundraising non corrisponde ad un profilo inserito nell'organico ministeriale. Da notare che il profilo "Promozione", inserito nell'Area III, prevede, per l'organico del MANN, un solo funzionario a fronte del monte di attività di relazioni e di comunicazione che il MANN svolge con continuità. A tale proposito, si ricorda che il Decreto ministeriale del 23 dicembre 2014 prevede un'intera area funzionale denominata "Marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni".

In terzo luogo, si rileva la mancanza di figure specialistiche necessarie a un museo che interpreti la valorizzazione a tutto tondo, come è certamente proprio di un Museo autonomo di prima grandezza

come è il MANN. Il Direttore Paolo Giulierini osserva a tale proposito che vi è bisogno di funzionari specializzati nei servizi digitali, come anche di sociologi e mediatori culturali capaci di interagire con le comunità che compongono la società multietnica in cui esso è calato. Si torna con questo alla missione del Museo, e cioè quella di rivolgersi "a visitatori e utenti di ogni età, reddito, preparazione e provenienza", a partire naturalmente da coloro che abitano nel territorio in cui il Museo è collocato.

È ora possibile tornare al ruolo del **PON Cultura e Sviluppo** rispetto alla questione del personale. Grazie ai progetti finanziati da tale strumento, alcune delle carenze sopra indicate vengono colmate. Vi è innanzitutto **la possibilità di contrattualizzare personale specializzato nella gestione e rendicontazione dei progetti stessi**. A tale proposito è da notare che tale risposta consente di regola di gestire in modo sano i progetti, ma non costituisce un vero e proprio investimento in competenze per l'organico stesso del Museo, il quale non risulta dotato di un "ufficio progetti" capace di lavorare in modo organico all'utilizzo dei fondi straordinari, dalla fase di concezione del progetto (in attuazione del piano strategico) alla fase di rendicontazione. Il PON Cultura e Sviluppo consente altresì di **attivare alcune delle figure specialistiche ritenute mancanti nell'organico, ad esempio nel campo della digitalizzazione**, sempre all'interno dell'arco di vita dei progetti finanziati.

Il quadro sopra descritto indica, a modo di vedere del Direttore Paolo Giulierini, un limite dell'autonomia così come si è delineata a seguito della riforma del 2014. Pure in presenza di una normativa (D.M. 23/12/2014) che stabilisce una suddivisione organizzativa in aree funzionali, i direttori non possono coprire tali aree con risorse umane che abbiano un profilo professionale coerente con le funzioni che devono svolgere. Gli organigrammi sono infatti gestiti centralmente dal Ministero e il Museo autonomo non ha capacità di assunzione, come è il caso delle fondazioni museo (si pensi al caso della Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino). Se quindi da un lato l'autonomia di bilancio e gli strumenti di programmazione consentono al Museo di definire le proprie linee strategiche e di perseguirle, dall'altro **la mancata autonomia nell'ambito delle risorse umane non consente al direttore di plasmare la squadra** attraverso la quale realizzare la missione che il Museo si è data. In tale quadro, **il PON Cultura e Sviluppo risulta offrire** - insieme con gli altri programmi finanziati da fondi straordinari - **la possibilità di mobilitare figure professionali essenziali per l'attuazione dei piani strategici del MANN**.

3. Conclusioni e lezioni apprese

La riforma del 2014 appare aver favorito la propensione del MANN di "uscire dal museo" e rafforzare la connessione con gli utenti, le altre istituzioni, il mondo delle associazioni, delle imprese e dei portatori di interesse. Naturalmente collocato nella dimensione internazionale che compete a uno dei più importanti musei del mondo, il MANN, nella fase post riforma, ha lavorato con nuova energia ai processi di integrazione territoriale, a partire dalla scala urbana in cui è collocato. Il Museo, con la riforma, ha avuto la possibilità di ripensare la propria identità, di approfondire la propria mission e di adeguare la propria vision ai cambiamenti sociali della nostra epoca. Tale cambiamento appare dipendere dalla nuova governance del Museo autonomo. La rinnovata e rafforzata funzione del Direttore risulta centrale nell'esperienza del MANN. Oltre al Consiglio di Amministrazione, al Consiglio Scientifico e al Consiglio dei Revisori dei conti, organi previsti dalla riforma del 2014, il MANN si è dotato, dal 2020, di un Advisory Board, un organo consultivo costituito da portatori di interesse e rappresentanti di aziende.

La possibilità di compiere una propria programmazione, unitamente all'autonomia di bilancio, ha consentito al MANN di proiettarsi in avanti sviluppando un insieme strutturato di attività finalizzate a rafforzare l'interazione con visitatori e utenti di ogni età, reddito, preparazione e provenienza.

L'esperienza del MANN è caratterizzata da un utilizzo delle tecnologie e dei linguaggi digitali avanzato, e allo stesso tempo fortemente ancorato alle esigenze di accessibilità e di inclusione che sono al fondo della sua missione. La realizzazione del videogioco *"Father and Son"*, a titolo di esempio, rappresenta un modo nuovo nel sistema dei beni culturali di raccontare il museo; l'eccellente riscontro da parte degli utenti fa di questa esperienza un modello di riferimento nazionale e internazionale. L'autonomia ha consentito di utilizzare strategicamente le risorse del PON Cultura e Sviluppo, finanziando progetti organici ai filoni di lavoro messi in piedi dal Museo e orientandoli verso frontiere tecnologiche particolarmente avanzate come lo *Internet of things*.

Il MANN nella fase post riforma ha attribuito una grande importanza alle relazioni territoriali, come è esemplificato dal progetto ExtraMann, rete virtuale tra il MANN e le realtà nate per valorizzare il patrimonio culturale della città. Le relazioni sono costruite secondo un approccio maturo di governance multilivello, con portatori di interesse istituzionali, associativi e privati. Secondo una consapevolezza del

ruolo giocato dal Museo nel difficile sistema socioeconomico in cui esso vive immerso, il MANN è arrivato a offrire un contributo alle politiche per l'occupazione giovanile nel campo culturale e coltiva il progetto urbanistico del Quartiere della Cultura Mediterranea, ispirato alla isola dei musei di Berlino. In tale quadro, la forza conferita al MANN dagli investimenti finanziati dal PON Cultura e Sviluppo appare importante per consentire al Museo di promuovere con la necessaria forza il progetto urbanistico nel contesto istituzionale locale e regionale.

La riforma del 2014 non ha conferito al MANN, come neanche agli altri musei e istituti autonomi, il potere di assumere il proprio personale, in quanto l'organico del Museo è definito centralmente dal Ministero. Si aprono a tale proposito due questioni. In primo luogo, l'organico risulta progressivamente sempre meno "riempito" per il saldo negativo del personale dovuto all'assai maggior numero di pensionamenti rispetto alle nuove assunzioni. In secondo luogo, nonostante la normativa preveda determinate aree funzionali per i musei statali, risultano mancare profili ritenuti dal Direttore essenziali per la realizzazione della missione del Museo. Il PON Cultura e Sviluppo consente di colmare diverse di queste lacune, sia nell'area amministrativa che in alcuni ambiti specialistici. D'altra parte, la questione del personale resta aperta per un Direttore che non può costruire e plasmare la propria squadra di lavoro.

La principale lezione appresa dall'esperienza del MANN post riforma appare l'elaborazione condivisa di piani strategici quadriennali, che consentono un'importante proiezione in avanti del Museo e offrono una esplicita base programmatica sulla quale innestare le attività ordinarie come anche i progetti speciali. Il lavoro di programmazione è completato da un attento monitoraggio annuale che si sostanzia in rapporti dettagliati. Tale metodo appare recare benefici su più piani. Da un punto di vista organizzativo, la programmazione quadriennale consente di orientare le attività, compresi i progetti speciali, verso obiettivi espliciti e condivisi. Questo vale anche per i progetti finanziati dal PON Cultura e Sviluppo, che risultano innestati su di un impianto strategico che li lega a esigenze manifeste e li rende sostenibili nel tempo, in quanto i risultati da essi prodotti saranno messi a frutto attraverso attività programmate con respiro pluriennale. La programmazione strategica del Museo facilita, inoltre, le relazioni sia nella dimensione locale, regionale e nazionale che in quella internazionale. Esplicitando il suo programma per un quadriennio attraverso uno strumento di agevole lettura, e anche disponibile in lingua inglese, il MANN si presenta in modo prospettico agli interlocutori scientifici, culturali, istituzionali, associativi, economici facilitando l'individuazione dei possibili filoni e ambiti di collaborazione per gli anni a venire. Infine, il lavoro di

programmazione e monitoraggio rappresenta un potenziale riferimento per altri musei, anche più piccoli, statali e non statali, che avvertano l'esigenza di applicare alcune delle pratiche sperimentate dal MANN. Condividere non solo quanto si è riusciti a fare, ma anche i problemi incontrati e l'impossibilità di conseguire alcuni dei risultati previsti, indica la maturità che il MANN ha raggiunto nella cultura di programmazione e rappresenta un contributo importante del Museo autonomo al sistema dei beni culturali nel suo complesso.