Programma Operativo Nazionale
Cultura e Sviluppo
FESR 2014-2020

MiC MINISTERO DELLA CULTURA

STUDIO DI CASO

Museo Archeologico Nazionale di Taranto (MArTA)

REDATTO DA:

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

t33 sound policy

Fonte immagine: MArTA

INDICE

1. DATI TERRITORIALI E ELEMENTI COMPARATIVI 3

2. ANALISI DEL CASO 9

2.1 Il progetto finanziato dal PON Cultura e Sviluppo 9

2.2 Le dinamiche di integrazione territoriale 9

2.3 Gli effetti della riforma 13

3. CONCLUSIONI E LEZIONI APPRESE 16

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 Taranto, Museo autonomo. Lo studio di caso osserva principalmente la vita del Museo attraverso la partecipazione al PON Cultura e Sviluppo, focalizzandosi sul progetto "Il Museo MArTA 3.0"

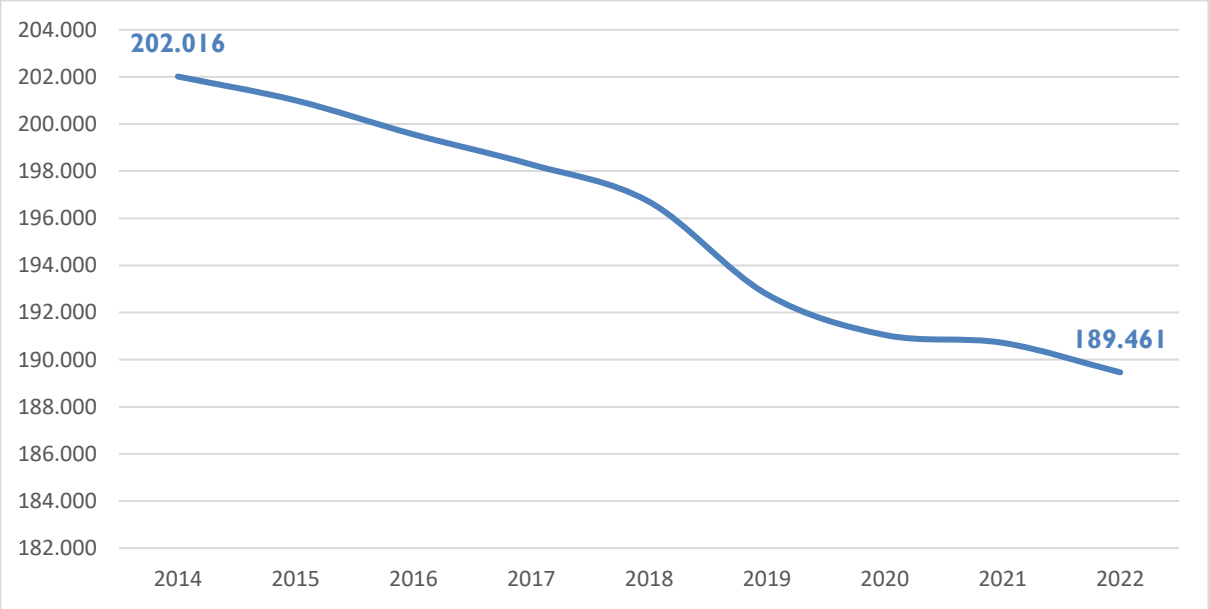
Le fonti documentali dello studio di caso ulteriori rispetto ai siti web istituzionali del MiC e del PON Cultura e Sviluppo 2014-2020 sono esplicitate nel testo e nelle note. Numerose e preziose informazioni sono state raccolte attraverso l'intervista alla Direttrice Eva Degl'Innocenti nel mese di agosto 2022.

1. Dati territoriali e elementi comparativi

Il progetto "Il Museo MArTA 3.0" è stato realizzato dal Museo Archeologico Nazionale di Taranto (MArTA) e fa capo ad un'area di attrazione culturale che corrisponde con il territorio della città di appartenenza.

Taranto è un comune pugliese capoluogo di provincia che si colloca tra i comuni medio-grandi della penisola, al diciannovesimo posto della classifica dei comuni italiani per popolazione. Inoltre, secondo la classificazione dei comuni pugliesi per Aree interne (2020), Taranto si qualifica come polo. Negli ultimi anni, Taranto ha riscontrato una netta diminuzione demografica, passando dai 202.016 abitanti del 2014 ai 189.461 abitanti nel 2022 (fonte dato Istat – popolazione residente al 1° gennaio 2022 Comune di Taranto).

Figura 1 - Andamento demografico Taranto 2014-2022



Fonte: Dataset Istat "Popolazione residente al 31° dicembre (2014-18)" e "Popolazione residente al 1° gennaio (2019-22)

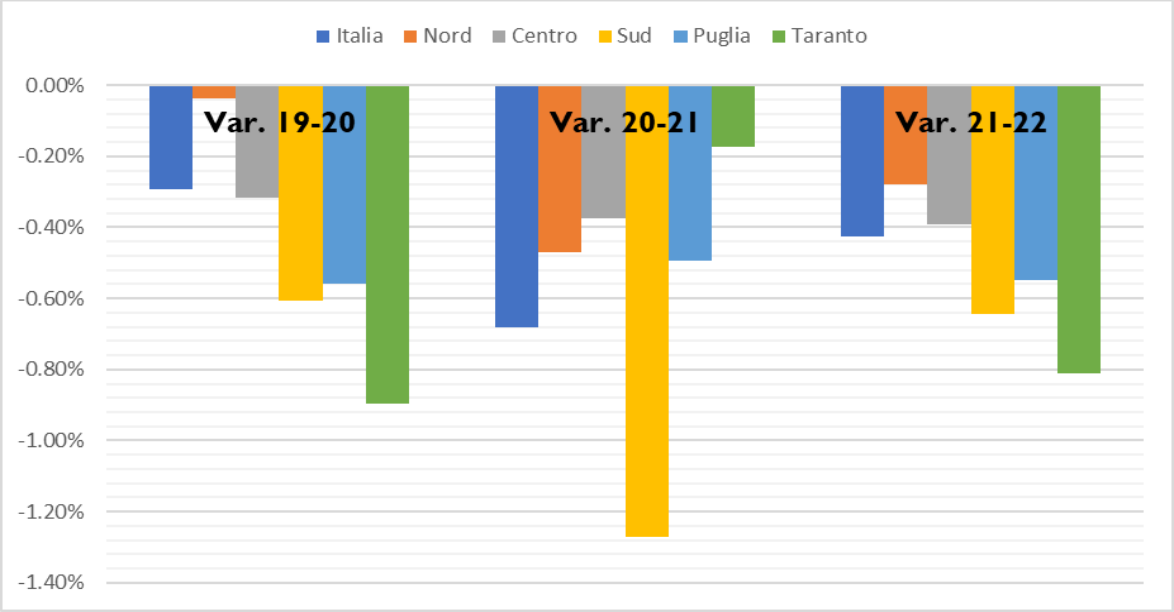
Confrontando l'andamento demografico del Comune in questione con quello nazionale, delle aree Nord-Centro-Sud e della Regione Puglia, si nota un'evidente decrescita della popolazione. Anche se non così distante dalle variazioni riscontrate nel Sud Italia, negli ultimi quattro anni gli abitanti di Taranto risultano essere diminuiti in maniera maggiore rispetto ai cali avvenuti nel resto del Paese, come mostrato nella tabella e nel grafico che seguono.

Tabella 1 - Variazioni percentuali popolazione a confronto 2019-2022

Variazioni %	Italia	Nord	Centro	Sud	Puglia	Taranto
Var. 19-20	-0,29%	-0,04%	-0,32%	-0,61%	-0,56%	-0,90%
Var. 20-21	-0,68%	-0,47%	-0,37%	-1,27%	-0,49%	-0,17%
Var. 21-22	-0,43%	-0,28%	-0,39%	-0,64%	-0,55%	-0,81%

Fonte: Dataset Istat "Popolazione residente al 1° gennaio"

Figura 2 - Grafico comparativo delle variazioni percentuali di popolazione



Fonte: Database Istat "Popolazione residente al 1° gennaio"

Per quanto riguarda la situazione occupazionale a Taranto, i dati - di livello provinciale - indicano come il tasso di occupazione, ovvero il rapporto percentuale tra il numero di persone occupate e la popolazione, risulti essere molto più basso se comparato con il dato nazionale. Il tasso di occupazione del territorio tarantino appare essere più basso, seppur di poco, anche rispetto al dato pugliese e a quello del Mezzogiorno, facendo emergere una problematica occupazionale. Una qualche nota positiva si può riscontrare, d'altra parte, nel suo andamento annuo che risulta in crescita tra il 2018 e il 2020.

Tabella 2 - Confronto Tasso di Occupazione 2018-2020

	2018	2019	2020
Italia	45,13	45,48	44,13
Nord	51,23	51,68	50,05
Centro	48,32	48,60	47,26
Mezzogiorno	35,05	35,25	34,24
Puglia	35,23	35,81	35,11
Taranto	32,28	32,91	33,38

Fonte: Database Istat "Tasso di occupazione- Dati provinciali"

Anche nel caso del valore aggiunto, i dati risultano disponibili solo fino al livello provinciale. Il valore aggiunto per occupato consente di valutare la produttività del lavoro nel sistema economico; esso misura, cioè, la capacità del lavoro di creare nuovi beni e servizi disponibili per impieghi finali. Anche in questo caso si può notare come, nel corso degli anni, il dato assoluto del valore aggiunto di Taranto sia notevolmente inferiore se confrontato con quello italiano, del Nord e del Centro. Allo stesso modo che per il tasso di occupazione, il valore aggiunto di Taranto non si allontana di molto dai valori registrati al Sud e in Puglia ma comunque, nel quinquennio analizzato, è prevalentemente al di sotto di questi ultimi. Una rilevazione positiva è, invece, la variazione del valore aggiunto per occupato tra l'anno 2015 e 2019, la quale rivela un incremento interno positivo e con maggiore miglioramento rispetto alle altre aree d'Italia.

Tabella 3 - Valore aggiunto per occupato calcolato in base ai prezzi correnti 2015-2019

Anno	2015	2016	2017	2018	2019	Var % Val. Ag.
Italia	60.696,56	61.281,02	61.969,02	62.652,53	63.119,51	3,99%
Nord	65.929,03	66.888,54	67.660,01	68.182,95	68.539,76	3,96%
Centro	61.183,02	61.827,86	62.182	62.721,86	63.646,74	4,03%
Sud	50.277,43	50.242,08	50.796,85	51.731,32	52.052,44	3,53%
Puglia	48.395,15	48.478,41	48.583,43	49.590,52	49.822,71	2,95%
Taranto	46.969,55	49.367,22	49.866,22	49.120,71	48.994,49	4,31%

Fonte: Database Istat "Principali aggregati territoriali di Contabilità Nazionale"

Dal punto di vista turistico, il territorio di Taranto appare immerso in una fase dinamica, in cui l'attrattività culturale può giocare un ruolo significativo. Guardando al periodo 2010-2019 (fase pre-

pandemica), si osserva che il territorio della Provincia di Taranto ha registrato una variazione di presenze turistiche del +24%. Il dato si conferma essere maggiore anche rispetto a quello relativo allo stesso periodo, ma riguardante l'intero territorio regionale (+19%); la tendenza appare significativa considerando la vivacità del contesto pugliese dal punto di vista turistico. D'altra parte, analizzando il numero di turisti per abitanti, si nota che il territorio tarantino ha un tasso di turisticità inferiore rispetto alle Province di Foggia, Lecce e Brindisi, sebbene più elevato rispetto a quello delle Province di Bari e Barletta-Andria-Trani[1]. Questa osservazione evidenzia il potenziale di attrattività turistica ancora non pienamente espresso dal territorio tarantino. A tale proposito, è importante sottolineare che Taranto è diventata una destinazione per le crociere dal 2017: il traffico crocieristico è stato individuato dalla Autorità di Sistema Portuale come uno degli asset strategici per la crescita non solo del porto, ma anche del territorio. Quest'ultimo è considerato un elemento chiave per consolidare il cosiddetto "brand Taranto" presso gli operatori del settore[2]. La realizzazione della XX edizione dei Giochi del Mediterraneo nel 2026 a Taranto potrà rappresentare un ulteriore passo in avanti. Questa manifestazione sportiva internazionale coinvolgerà atleti provenienti da 26 nazioni[3], contribuendo a consolidare l'immagine della città, fino a tempi recenti significativamente contrassegnata dalla presenza di impianti di industria pesante.

Il patrimonio culturale della città è da considerare un asset su cui costruire il processo di rafforzamento dell'attrattività turistica. In tale ottica, Taranto si è candidata a Capitale Italiana della Cultura 2022, entrando nel prestigioso novero delle dieci città finaliste. È altresì in corso di definizione la futura governance della Biennale del Mediterraneo, un grande evento culturale internazionale da realizzare al centro del Mediterraneo attraverso un partenariato istituzionale che comprende il Comune di Taranto, la Regione Puglia e il Ministero della Cultura con le sue articolazioni territoriali[4].

Un attrattore di primaria importanza è il Museo Archeologico Nazionale di Taranto, al centro del presente studio di caso. Istituito già nel 1887, il museo ha subito, a partire dagli anni Novanta del secolo scorso, un lungo processo di ristrutturazione dell'edificio e di completo riallestimento delle sale. Nel 2007 e poi nel 2013 sono state aperte al pubblico le sezioni dedicate alla cultura funeraria

[1] Informazioni tratte dal "Masterplan Taranto" realizzato nel 2021 da The European House Ambrosetti. Il documento è consultabile a questa pagina: https://eventi.ambrosetti.eu/ttbasilicata2020/wp-content/uploads/sites/128/2021/01/MPT_PAPER_2021_ps.pdf

[2] Informazioni di dettaglio sul profilo crocieristico di Taranto sono fornite dalla Autorità di Sistema Portuale del Mar Ionio in questa pagina web: https://port.taranto.it/index.php/it/banchine-commerciali/terminal-crocieristico

[3] La candidatura di Taranto alla XX edizione dei Giochi del Mediterraneo viene illustrata in questa pagina web ufficiale: https://taranto-2026.it/candidatura-di-taranto/

[4] Informazioni sulla messa a punto della Biennale del Mediterraneo e in particolare sulla edizione pilota ipotizzata per il 2024 sono fornite dal Comune di Taranto a questa pagina web: https://www.comune.taranto.it/index.php/elenco-news//news-in-evidenza/6331-melucci-biennale-del-mediterraneo-lavoriamo-agli-ultimi-dettagli-possibile-edizione-pilota-nella-primavera-2024

ellenistica e all'età romana e medievale. A seguito del conferimento dello statuto di Istituto ad autonomia speciale, il museo ha potuto ultimare l'allestimento del piano superiore, dedicato alla preistoria e protostoria della Puglia, alla città e alle necropoli di Taranto di età arcaica e classica, aperto al pubblico nel luglio del 2016.

Oltre all'eccellenza del MArTA, la città vanta altri importanti musei, tra cui spicca il Museo di storia naturale "Bios Taras". Quest'ultimo ha ampliato nel corso degli anni le sue collezioni, sviluppandosi in una vasta gamma di reperti. Tra questi sono presenti reperti di entomologia, conchiglie provenienti dal Mar Rosso e reperti minerari. Attualmente, il museo custodisce oltre 4.000 reperti scientifici provenienti da tutti i continenti. Ad Alfredo Majorano - commediografo ed etnologo tarantino – è intitolato il museo etnografico della città. Questo istituto museale ospita principalmente significative testimonianze del fenomeno del *tarantismo*, un patrimonio culturale notevole che è stato raccolto personalmente dallo studioso durante la sua ricerca antropologica a Taranto e nella provincia jonica. Nella città pugliese è poi presente il Museo Diocesano di Taranto (inaugurato nel 2011) che espone un patrimonio culturale e religioso di più di 300 opere d'arte le quali coprono un arco temporale che va dal VII secolo al XXI secolo. Rimanendo nell'ambito culturale religioso, all'interno del convento di San Domenico si trova l'omonimo chiostro caratterizzato da una pianta irregolare e colonne con capitelli a foglie angolari. I pavimenti sono realizzati con cotto a spina di pesce o lineari e sulle pareti del portico sono visibili tracce di decorazioni pittoriche religiose. Le ricerche archeologiche condotte *in loco* hanno analizzato l'occupazione del sito dall'epoca neolitica fino all'età moderna, rinvenendo i resti di un tempio greco e di una chiesa cristiana. Al suo interno, il convento di San Domenico ospita la mostra TesORI clandestini "Dal saccheggio alla valorizzazione".

L'offerta culturale della città è arricchita dal Parco Archeologico di Collepasso, che si trova nella parte nord-orientale del centro storico (attualmente coincidente con un quartiere periferico recentemente sviluppato). Durante uno scavo condotto nel 1987, sono stati scoperti i resti del muro eretto nel V secolo a.C. a protezione dell'insediamento verso est fino alla costa del Mar Piccolo. Mediante il restauro e la valorizzazione di quest'area archeologica, si mira a migliorare l'intero quartiere, creando percorsi di visita tra i resti antichi inseriti in spazi verdi attrezzati.

Il museo MArTA è una componente essenziale dell'offerta museale statale della città. Analizzando le cifre relative al numero totale di visitatori registrati ogni anno nei musei, monumenti e aree archeologiche statali si osserva una crescita a seguito della riforma del 2014, con un picco nel 2016 e un successivo trend discendente fino al 2019 (senza considerare il biennio 2020-2021 segnato dagli effetti della pandemia da Covid-19).

Tabella 4 - Visitatori musei, monumenti ed aree archeologiche statali per territorio (2015-2021)

	Visitatori Italia	Variazione percentuale	Visitatori Sud	Variazione percentuale	Visitatori Puglia	Variazione percentuale	Visitatori Taranto	Variazione percentuale
2015	43.792.162		8.514.697		591.217		59.972	
2016	45.383.873	3,6%	9.519.762	11,8%	628.389	6.,9%	87.084	45,2%
2017	50.169.316	10,5%	10.507.944	10,4%	751.379	19,6%	85.847	-1,4%
2018	55.313.772	10,3%	13.297.750	26,5%	795.397	5,9%	79.056	-7,9%
2019	54.845.757	-0,8%	11.916.454	-10,4%	775.546	-2,5%	76.625	-3,1%
2020	13.336.443	-75,7%	3.650.175	-69,4%	162.105	-79,1%	19.112	-75,1%
2021	16.798.600	26,0%	4.947.160	35,5%	259.888	60,3%	29.209	52,8%

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

2. Analisi del caso

2.1 IL PROGETTO FINANZIATO DAL PON CULTURA E SVILUPPO

Il progetto realizzato dal Museo Archeologico di Taranto denominato "Il museo MArTA 3.0", finanziato dal PON Cultura e Sviluppo 2014-2020, vede come obiettivo l'evoluzione verso un "museo distribuito" e digitale. Comprende un massiccio lavoro di digitalizzazione del patrimonio di reperti archeologici e monete conservato nel museo. Punta ad introdurre al suo interno un *FabLab*, ovvero un laboratorio di artigianato digitale dotato di stampanti e scanner 3D, che possa essere reso disponibile a visitatori in modo da generare interdipendenze funzionali con altri settori, oltre che incrementare e sistematizzare la partecipazione e l'accesso al museo da parte dei giovani. Oltre a ciò, "Il museo MArTA 3.0" mira anche a creare un'esperienza digitale da vivere all'interno del museo grazie ad applicazioni multilingua interattive fruibili su tablet e dispositivi mobili e a tavoli interattivi che permettano dalla semplice analisi di dettaglio di un'opera, fino alla possibilità di "ricostruirla". Molte altre sono le innovazioni digitali volute dal MArTA che hanno come scopo anche quello di far uscire l'esperienza digitale del museo all'esterno del museo stesso. Tutto ciò in ottica non solo di una maggior digitalizzazione, ma anche al fine di costituire un'innovativa esperienza di museo "partecipato".

2.2 LE DINAMICHE DI INTEGRAZIONE TERRITORIALE

"Il museo MArTA 3.0" apre significative opportunità di fruizione del patrimonio conservato nel museo archeologico, anche attraverso nuove modalità di fruizione come, ad esempio, l'artigianato digitale. Ciò rappresenta una trasformazione del museo rispetto alle sue differenti tipologie di pubblico e, trattandosi del MArTA, la dimensione della fruizione è di livello internazionale.

D'altra parte, **il progetto finanziato dal PON Cultura e Sviluppo si inserisce in un quadro strategico di integrazione territoriale ben riconoscibile**. Il MArTA risulta infatti essere un ente museale molto attivo nell'integrazione con soggetti culturali, come anche sociali e produttivi, presenti sul territorio tarantino.

Dalla riforma del 2014 in poi – quindi dall'affermazione dell'autonomia museale – la nuova direzione ha impresso un forte impulso ai progetti volti all'interazione con altri enti, sottoscrivendo nel corso degli anni una serie di convenzioni. Nella politica museale "pre-riforma" del MArTA, erano attivi alcuni

patti collaborativi con le Università e con alcuni enti di ricerca. Si trattava prevalentemente di permessi di studio, non di accordi quadro strutturati e caratterizzati da lunga durata e da progettualità condivisa. Inoltre, utilizzando la facoltà concessa ai musei statali di sottoscrivere convenzioni con enti pubblici e istituti di ricerca – D.P.C.M. 29 agosto 2014, n°171, art. 35, comma 2 e D.M. 23 dicembre 2014 del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, art. 1 comma 3 – il Museo archeologico ha portato a termine una serie di accordi di collaborazione con lo scopo di consolidare un più proficuo rapporto con il territorio e perseguire gli obiettivi di un museo inclusivo e aperto a tutti i tipi di pubblico.

Il carattere di multisettorialità, che indica una comprensione ad ampio spettro del ruolo del museo nei processi di integrazione territoriale, emerge quindi dall'analisi delle convenzioni, protocolli d'intesa e partenariati stabiliti dal MArTA. Nella tabella sottostante si riportano i soggetti con i quali sono in essere tali accordi, secondo un'aggregazione (di cui è responsabile il valutatore) in otto diversi ambiti: tirocini curriculari, alternanza scuola lavoro, ricerca, animazione culturale, arti performative, tutela del territorio, integrazione sociale, promozione turistica.

Tablella 5 - Convenzioni quadro, protocolli d'intesa, convenzioni, partenariati sottoscritti dal MArTA

Tirocini curriculari	Alternanza scuola-lavoro	Ricerca	Animazione culturale	Arti performative	Tutela del territorio	Integrazione sociale	Promozione turistica
Università degli Studi della Basilicata	Liceo Classico Statale "Archita", Taranto	Università degli Studi di Udine	Università del Salento (LE)	Orchestra I.C.O. Magna Grecia (TA)	Autorità di Sistema Portuale del Mar Jonio (TA)	Associazione Difesa Orientamento Consumatori, Taranto	Confcommercio – Imprese per l'Italia – Provincia di Taranto
Dipartimento di Studi Umanistici (DISUM) dell'Università di Bari	I.I.S.S. "A. Pacinotti", Taranto		Associazione Amici dei Musei - Taranto	Teatro Pubblico Pugliese – Consorzio Regionale per le Arti e la Cultura (BA)	Jonian Dolphin Conservation (TA)	Centro Servizi Volontariato della provincia di Taranto	Associazione AFO6, Leporano (TA)
Università "Ca' Foscari", Venezia	Liceo Scientifico Statale "G. Battaglini", Taranto		Associazione Italia-Israele Alexander Wiesel, Bari		Commissario Straordinario per gli interventi urgenti di bonifica, ambientalizzazione e riqualificazione di Taranto	S.O.P.A.I.P., Soc. Coop. ARL ONLUS (TA)	Comune di Porto Cesareo (LE)

Università di Siena	Liceo Artistico Superiore "V. Calò", Taranto-Grottaglie		Comune di Ugento (LE)			Cooperativa Sociale Seriana 2000 (FC)	Comune di Grottaglie (TA)
Accademia di Belle Arti di Napoli	I.I.S. Don Milani-Pertini, Grottaglie		C.R.E.S.T – Coop ARL (TA)			Associa-zione Porto-franco Taranto	Società AMAT S.p.A. (Azienda per la Mobilità dell'Area di Taranto)
	Liceo delle Scienze Umane Vittorino da Feltre, Taranto		Associazione "I Cavalieri de li Terre Tarentine"			Fondazione "AVSI", delegazione di Taranto	

Fonte: Rielaborazione del valutatore su dati tratti dal sito web del MArTA

Il primo elemento da rilevare è che quasi tre quarti dei 34 soggetti con i quali il MArTA ha costruito una modalità strutturata di interazione appartengono al territorio provinciale in cui il museo è inserito. Ciò indica che **il MArTA ha, successivamente alla riforma, investito fortemente nella costruzione di rapporti nella dimensione locale**.

Buona parte dei rapporti con realtà fuori regione sono riconducibili alle **convenzioni per i tirocini curriculari** (tipicamente sottoscritte con università di diverse aree del Paese), e cioè al tipo di interazioni strutturate tipiche già del periodo pre-riforma. Vi è poi una convenzione con l'Università degli Studi di Udine per motivi di **ricerca**.

Rimanendo nell'ambito della formazione e istruzione, vanno osservate le sei convenzioni per l'**alternanza scuola-lavoro** con scuole secondarie di Taranto e del Comune di Grottaglie, appartenente alla stessa provincia. I rapporti di **animazione culturale**, in particolare, finalizzati alla progettazione e realizzazione di iniziative, nonché alla diffusione della conoscenza, sono stati instauraticon associazioni del territorio tarantino e con istituzioni del leccese.

L'attenzione alle **arti performative** ha poi portato il MArTA a costruire un rapporto strutturato con due soggetti. La convenzione con l'Orchestra I.C.O. Magna Grecia (che ha due sedi, di cui una a Taranto) prevede sia la progettazione e realizzazione di progetti scientifici, nonché l'organizzazione di eventi musicali. Inoltre, sono previste reciproche agevolazioni sui costi delle rispettive bigliettazioni. La convenzione con il Teatro Pubblico Pugliese, un'istituzione di livello regionale, prevede la progettazione e realizzazione di azioni finalizzate alla promozione della cultura, inclusa quella delle arti performative, con particolare attenzione alla città di Taranto e al suo territorio. Le tre convenzioni con l'Autorità Portuale, il Commissario Straordinario per gli interventi e l'associazione "Jonian Dolphin Conservation" appaiono contribuire alla **tutela del territorio**, inteso come protecompresa la salvaguardia dell'ambiente e delle specie animali che lo abitano, con una particolare attenzione al mare.

Il MArTA declina le sue attività anche in senso **sociale**, attraverso una serie di convenzioni che prevedono attività per le fasce deboli e a favore dei consumatori. La **promozione turistica** viene perseguita in sinergia con associazioni, con due comuni (uno del territorio tarantino e l'altro del leccese) e anche con l'associazione di categoria Confcommercio, con la quale è stata sottoscritta una convenzione che prevede agevolazioni sul costo del biglietto di ingresso al Museo. Il MArTA, per valorizzare le potenzialità turistiche del territorio, ha infine stabilito una convenzione anche con l'azienda per la mobilità nell'area di Taranto, prevedendo anche in questo caso agevolazioni sui costi dei biglietti.

Dalle informazioni raccolte emerge che **il MArTA nella fase post-riforma ha coltivato, in parallelo alle attività che sono caratteristiche di una istituzione culturale e scientifica di livello internazionale, una spiccata vocazione territoriale.** Il museo ha quindi interpretato il suo ruolo di "attrattore" coinvolgendo un ampio spettro di attori territoriali e rendendo, di fatto, il Museo archeologico sia come luogo di apprendimento, sia avamposto per le attività culturali nell'area tarantina.

A riprova di ciò, va ricordato che il MArTA è stato il primo museo italiano a creare le "mappe di comunità", inizialmente con quattro scuole superiori di Taranto, poi proseguendo con un progetto europeo relativo alla mappa di comunità dei pescatori di Taranto del Mar Piccolo (Interreg Italia-Grecia "Fish and Chips"). Le mappe di comunità hanno fortificato il legame con il territorio, secondo un approccio scientifico-culturale.

Si può quindi concludere che, nel caso del museo tarantino, l'integrazione territoriale si sia rafforzata grazie alla possibilità, offerta dall'autonomia, di stabilire convenzioni, protocolli d'intesa e partenariati con soggetti appartenenti a vari ambiti e settori, nel quadro di una programmazione di lungo termine stabilita dalla direzione.

Tale dinamismo, che comprende anche l'interazione con i portatori di interesse della sfera economica, **appare particolarmente significativo in una realtà come quella tarantina, caratterizzata da un andamento demografico negativo e da una situazione occupazionale problematica**. Come illustrato nel paragrafo precedente, il MArTA si inserisce in un contesto territoriale caratterizzato da una buona offerta turistica, da una domanda turistica rilevante, ma anche da attività economiche connesse al turismo relativamente basse. Il suo contributo nel creare connessioni tra gli attori dello sviluppo del territorio è quindi molto promettente rispetto al ruolo che le istituzioni museali possono giocare nelle regioni coperte dal PON.

Allargando lo sguardo al contesto in cui il MArTA è immerso e osservando le dinamiche di integrazione territoriale cui il MiC contribuisce, è importante ricordare che nel 2015 è stato istituito il **Contratto Istituzionale di Sviluppo (CIS)** di Taranto per la riqualificazione e lo sviluppo dell'area che comprende i comuni di Taranto, Statte, Massafra, Crispiano e Montemesola. I soggetti istituzionali che hanno sottoscritto il CIS di Taranto sono: Presidenza del Consiglio dei Ministri, cinque Ministeri tra i quali l'allora Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, Commissario straordinario per la bonifica, ambientalizzazione e riqualificazione di Taranto, Commissario straordinario del Porto di Taranto e Autorità Portuale, Regione Puglia, Provincia di Taranto, Comuni interessati, Camera di Commercio di Taranto, Invitalia (che riveste anche il ruolo di soggetto attuatore). Il CIS di Taranto comprende 40 interventi per un valore di oltre un miliardo di euro. Il piano prevede l'accelerazione finanziaria e il supporto tecnico per la realizzazione degli interventi, nonché la riprogrammazione e riprogettazione delle opere quando necessario. Inoltre, è stato previsto un concorso di idee per definire il Piano di interventi per il recupero, la riqualificazione e la valorizzazione della Città Vecchia di Taranto. Al di là del complesso iter attuativo del CIS di Taranto, va qui segnalato il **ruolo giocato dal Segretariato regionale del MIC per la Puglia** nel settore dei beni culturali. Il CIS prevede infatti, attraverso un processo di governance multilivello, la **realizzazione di progetti integrati che mirano alla valorizzazione degli attrattori culturali e alla rigenerazione urbana nel centro storico di Taranto**. I progetti comprendono più interventi di qualificazione del patrimonio culturale (materiale e immateriale) combinati con ulteriori investimenti. L'obiettivo è rafforzare il ruolo del patrimonio culturale nello sviluppo sociale, economico e turistico del territorio dei comuni interessati.

2.3 GLI EFFETTI DELLA RIFORMA

L'autonomia speciale del MArTA appare decisiva per la stessa configurazione del progetto "Il museo MArTA 3.0". L'autonomia ha, infatti, giocato un ruolo chiave nell'assicurare maggiore capacità di programmazione, dimostrandosi fondamentale per la presentazione al PON di un progetto fortemente articolato, che peraltro richiede la capacità di monitorare gli obiettivi raggiunti, le ricadute e la sostenibilità nel tempo. La mancanza di autonomia non avrebbe infatti consentito di sviluppare l'esperienza progettuale negli stessi termini per la mancanza di programmazione. Nello specifico, un elemento chiave risulta secondo la direttrice Eva Degl'Innocenti il bilancio proprio. Senza l'autonomia, infatti, il museo avrebbe dovuto richiedere fondi al livello centrale in base alle sue necessità, con una decisione degli impegni di spesa a priori. La necessità di autorizzazione da parte del livello centrale rende infatti i meccanismi più lenti e riduce la possibilità di

cambiamento in corso d'opera. L'autonomia consente piuttosto di assumere decisioni anche immediate circa la partecipazione ad un bando o l'opportunità di portare avanti un progetto: si tratta di elementi che fanno la differenza per un utilizzo dei fondi straordinari, compresi i fondi UE, che sia aderente alla strategia del museo. Nell'esperienza del MArTA, un limite è dato dal fatto che il bilancio è annuale, sebbene con previsione pluriennale: il fatto di avere visibilità sulle risorse assegnate solo anno per anno, riduce di fatto la capacità di programmazione pluriennale di un museo autonomo.

Guardando allo sviluppo del progetto, si può osservare come **l'autonomia abbia reso possibile un processo osmotico nei confronti del territorio**, permettendo di amplificare la visione di museo come avamposto di museo diffuso nell'area di attrazione. I progetti, come ad esempio "Il museo MArTA 3.0", sono stati concepiti come incubatori per l'industria culturale e creativa, sia nel settore pubblico che privata.

La direzione del MArTA ha utilizzato gli strumenti a sua disposizione per rendere il museo un attore della *governance* territoriale, un volano di crescita e di sviluppo e un elemento importante della comunità che potesse dare un senso di identità ed appartenenza. Il raggiungimento di tutto ciò è stato favorito dalla coprogettazione, basata sulle *buone pratiche*, in collaborazione con il territorio e con i portatori di interesse, come dimostrato da un ampio numero di relazioni strutturate create attraverso convenzioni, protocolli e partenariati. In particolare, l'interazione con il tessuto associativo ha costituito un elemento importante nella strategia di integrazione territoriale del MArTA.

Dal punto di vista della **responsabilità sociale**, va ricordato che con l'avvento dell'autonomia, l'acquisizione della funzione di programmazione ha comportato anche la pratica della condivisione annuale con i cittadini e con il pubblico dei risultati raggiunti dal museo. Dal punto di vista della direttrice del MArTA Eva Degl'Innocenti, tale "rendicontazione" ha fortificato il ruolo di chi lavora nel museo rispetto alla propria funzione pubblica. Si è compreso che si tratta non solo di rendere conto al Ministero, ma anche alla comunità locale.

Va altresì segnalato che, con l'autonomia, sono stati sviluppati sistemi avanzati di monitoraggio dei visitatori per quanto riguarda la loro composizione. Se precedentemente si rilevava solo la differenza tra italiani e stranieri, negli ultimi anni si è cominciato a **monitorare la componente locale del pubblico** (nazionale). Grazie a tale approccio, e agli strumenti software che lo rendono possibile, ci si è resi conto di una forte crescita del pubblico di prossimità. Con l'autonomia si è iniziato a svolgere anche un'opera di **monitoraggio del pubblico non solo quantitativo, ma anche qualitativo**, attraverso l'utilizzo di questionari sulla soddisfazione dei visitatori.

Dal punto di vista della direzione del MArTA, **un limite della riforma sta nella mancanza di autonomia nell'ambito del personale**, sia nella fase di selezione che in quella di formazione e di incentivazione. Il direttore ha la responsabilità di disegnare e attuare la strategia del museo, ma non può creare la "squadra" e motivarla negli anni. A tale proposito, va segnalato che, sebbene vi siano premi disponibili per il direttore in caso di raggiungimento degli obiettivi, le possibilità di concedere riconoscimenti economici ai funzionari che abbiano significativamente contribuito al successo del museo sono assai limitate.

Va poi rilevato che l'essere fortemente sottorganico ha creato problemi nella gestione del progetto "Il museo MArTA 3.0", rendendo fondamentale il ricorso a risorse esterne. D'altra parte, sussiste secondo la direttrice un'ulteriore questione relativa alle figure che sarebbero necessarie al MArTA, e che invece non esistono neanche sulla carta nel suo organico – ciò che vale anche per tanti altri musei italiani. Le principali lacune ravvisate sono le seguenti: esperto di movimentazione delle collezioni, esperto di *fund raising*, responsabile dell'ufficio legale, esperto di inclusione in senso non solo fisico, ma culturale.

Infine, è stato osservato che il modello di governance dei musei autonomi, delineato dalla riforma del 2014, è fortemente incentrato sulla figura del direttore, che presiede sia il comitato scientifico che il CdA. Si potrebbe valutare l'opportunità di adottare un modello di governance più articolato. A tale proposito, si può concludere che ad oggi una maggiore o minore spinta all'integrazione territoriale dipende dalla volontà del direttore. Il caso del MArTA, museo di eccellenza immerso in una realtà socioeconomica e ambientale non facile come è quella di Taranto, dimostra che **se la volontà di partecipare allo sviluppo locale è forte, un museo autonomo può svolgere un ruolo trainante nella sua scala territoriale**.

3. Conclusioni e lezioni apprese

Nella prospettiva del valutatore, il caso del MArTA fa emergere che:

- l'autonomia derivante dalla riforma del 2014 ha favorito un miglioramento nella capacità di programmazione di musei e istituti autonomi, prevedendo una pianificazione scientifica e culturale di lungo periodo e la gestione autonoma dei bilanci, benché su base solo annuale;
- tale capacità di programmazione si è rivelata decisiva per la concezione e lo sviluppo dei progetti a finanziamento PON, i quali prevedono obiettivi calati nel tempo e presuppongono il monitoraggio degli effetti generati in una chiave di sostenibilità;
- se inseriti in una programmazione strategica del museo, resa possibile dall'autonomia derivante dalla riforma del 2014, i progetti a finanziamento PON possono risultare decisivi per l'estensione delle opportunità di fruizione del patrimonio conservato nel museo;
- l'autonomia derivante dalla riforma del 2014 ha favorito la capacità di stabilire convenzioni, protocolli d'intesa e partenariati con gli attori del territorio, consentendo di promuovere, anche all'interno dei progetti finanziati dal PON Cultura e Sviluppo, sinergie con il tessuto imprenditoriale e associativo nei territori di riferimento, ampliando il ruolo del museo come avamposto territoriale per la crescita e l'integrazione delle realtà locali;
- l'autonomia derivante dalla riforma del 2014 ha portato ulteriori benefici, quali il miglioramento della capacità di monitorare la composizione e la soddisfazione dei visitatori, nonché la pratica di rendere conto alla comunità locale dei risultati conseguiti dal museo annualmente.

L'esperienza del MArTA suggerisce allo stesso tempo che la riforma del 2014 trova limiti nel dispiegare i suoi effetti in quanto non ha inciso sul lato del personale. Al di là della questione, pure assai critica, degli organici non riempiti, emerge una questione di fondo: non potendo selezionare, formare e motivare in prima persona la sua "squadra", il direttore di un museo autonomo non ha la possibilità di assicurare la realizzazione di quel programma strategico che appare il più importante portato della riforma del 2014.