

**OGGETTO: INCARICO CRAMARS PER ANALISI E PROGETTAZIONE DI SERVIZI ECONOMICI IN AMBITO SPORTIVO E CULTURALE.**

**CUP: B32H17001150002**

**CIG: ZB2243B896**

## **CAMUS – FASI 2 e 3 BREVE REPORT DI SINTESI**

### **ELABORAZIONE DI UNA PROPOSTA PER LE MODALITA' DI GESTIONE DEI SERVIZI CULTURAL- MUSEALI**

Team di redazione

Daniel Spizzo  
Luca Mori  
Sergio Lucci

**Versione del 03.05.2019**

### ***Premessa: indicazioni operative di breve periodo***

Ogni territorio possiede un capitale territoriale definito dalla somma delle sue dotazioni materiali e immateriali – quindi anche culturali. Esistono delle componenti che potremmo definire “fossili” in quanto non opportunamente valorizzate a livello economico, culturale o esperienziale in generale. E su tali componenti che la nostra ricerca ha inteso lavorare.

La nostra proposta di modello di gestione è stata impostata, in termini strategici, sul medio-lungo periodo. Si configura come uno studio preliminare su un’ipotesi di modalità di gestione che posiziona al centro dell’intero sistema la rete CarniaMusei, ma che presuppone anche una crescita integrata e continua delle sue realtà centrali e periferiche sul territorio. Dall’analisi dei numeri (presenza di ospiti nei Musei), appare evidente che ci siano degli scenari diversi in funzione del budget disponibile e degli obiettivi concreti che ci si pone.

Ci siamo mossi essenzialmente su due piani: 1) Nel definire le aree di miglioramento e le attività **interne** di UTI Carnia ci siamo limitati intanto a proporre alcuni suggerimenti di piccole ottimizzazioni rivolte ai referenti HR che ci sembrano intanto funzionali a rendere più efficaci ed efficienti alcune azioni di governance di routine già svolte in ambito UTI-Carniamusei. Esse pertanto possono essere attuate anche sul breve-medio periodo.

2) per ciò che riguarda invece la parte più innovativa, abbiamo isolato una serie di attività esternalizzabili che riteniamo possano dare più valore a quell’insieme di componenti cd. *fossili* del patrimonio culturale o del capitale territoriale di cui abbiamo parlato sopra. Si tratta di una serie di azioni che riteniamo debbano esser affidate a un’impresa di servizi esterni e che sono state pertanto ideate su una prospettiva di medio-lungo periodo.

### ***Gli scenari classici di routine: per iniziare alcune proposte di basso profilo sul breve periodo***

Cominciamo quindi con le aree di miglioramento interne alla rete Carniamusei. Nella nostra proposta di piano di gestione, al di là quindi della sua visione sul medio lungo periodo, vi sono tutta una serie di iniziative che possono essere lanciate a stretto giro di posta, entro qualche mese e che sono in qualche modo di stretta competenza degli organismi (Comitato di indirizzo e coordinamento e Comitato tecnico) e degli uffici UTI di Carniamusei.

Nel caso delle attività di governance standard delle rete ci muoviamo quindi a livello delle sue azioni di rete come definite da Convenzione, alle sue azioni di promozione, alla didattica museale e alle sue attività di consulenza.

A tal fine riteniamo fondamentale che venga indetta al più presto una riunione di un Comitato Tecnico di Carniamusei, al fine di definire al più presto (comunque entro l’estate 2019):

- le linee guida per permettere agli Uffici di ottimizzare ulteriormente il financial management del sistema museale partendo dai dati sui finanziamenti che abbiamo raccolto nella fase 2 e di valutare anche eventuali nuove proposte da indirizzare al Bim per rendere più efficiente il meccanismo di stanziamento/rendicontazione dei fondi per i musei (il direttivo BIM è in scadenza a fine anno 2019);

- alcune linee di indirizzo per ottimizzare il sistema di rilevazioni visitatori e di customer satisfaction attualmente ancora lacunoso;

- le linee di indirizzo e i criteri strategici da adottare per ottimizzare il sistema in rete di apertura/accoglienza museale partendo dalle proposte che abbiamo inserito nei nostri report fasi 2 e 3, con particolare attenzione alle subaree tematiche e ai territori di collocazione dei musei individuate, al monte ore annuale previsto e ai costi orari indicati;

- le linee guida per permettere agli uffici di attuare la gestione di nuovi servizi associati assieme al CUC per ottimizzare – solo ovviamente su nuove richieste di Comuni interessati – alcune procedure d’appalto rilevanti per la gestione dei Musei;

- le linee guida per creare a livello di database di UTI (anche su webGIS) una piattaforma integrata e consultabile che includa i dati aggiornati raccolti dai vari studi di settore, nel nostro caso i database sugli eventi, sugli impianti sportivi e sui beni museali e culturali catalogati

- l'elaborazione di una prima proposta di integrazione del testo della convenzione Carniamusei (in scadenza a Novembre 2020) che tenga conto della riforma della legge regionale sui musei attualmente in corso e che preveda soprattutto il potenziamento di alcune funzioni di Direzione Scientifica (cf. per esempio i modelli di Distretti culturali evoluti della Valcamonica o Valsabbia);

- le linee di indirizzo sui rapporti da mantenere con Promoturismo e altre agenzie incoming operanti sul territorio di modo da cominciare a lavorare su un brand Carnia per la rete Museale e i suoi servizi

- ipotesi di attività didattiche inseribili nelle attività del Polo Ecomont soprattutto a livello di alternanza scuola lavoro per potenziare i legami con gli istituti superiori più attenti.

*Abbiamo qui evidenziato una serie di azioni che ci sembrano urgenti e non procrastinabili proprio per permettere poi agli uffici UTI di programmare il proprio lavoro con anticipo nel settore Cultura e Turismo.*

Il tutto ovviamente dovrà poi arrivare al vaglio del Comitato di Indirizzo e di Coordinamento che dovrebbe - come da Convenzione - riunirsi ancora una seconda volta nel 2019.

### **Uno scenario innovativo: la vera ricchezza competitiva a servizio dello sviluppo culturale locale**

Veniamo ora al *core* innovativo della nostra proposta di gestione che riprende in mano i concetti di patrimonio culturale e di capitale socio-territoriale. In sostanza punta a rafforzare le risorse territoriali ruotanti attorno ai Hub Musei presenti sul territorio medesimo e distinti per subaree tematiche. Semplificando al massimo i temi che abbiamo trattato nei report fase 2 e 3, in essenza la nostra proposta pertanto si caratterizza per essere: *relazionale* (in quanto il Museo stesso interagisce con gli abitanti, propone strumenti tecnologici avanzati, risponde ad esigenze specifiche), *dinamica* (poiché nel tempo la proposta tende a variare in funzione di mutamenti che dipendono dal momento storico e dai soggetti che ne individuano la risorsa come tale), *scalare* (nel senso che sia gli abitanti che i turisti riconoscono il luogo come portatore di valore), *reale* (poiché rivela una potenzialità latente e diventa espressione concreta di un valore territoriale), *pro-attivo* (il Museo diventa partecipato, si trasforma e diventa patrimonio di una comunità che si riconosce al servizio di un progetto di sviluppo).

A partire dalla situazione attuale, in cui ogni realtà museale funziona con modalità diverse, (convenzioni con Comuni, Pro loco, contributi BIM, incarichi a persona, ecc.) si propone un piano di gestione finalizzato ad aumentare il numero di visitatori. Conseguentemente, come abbiamo già evidenziato nei nostri report in parte, e riducendo alla sostanza la nostra proposta, il disegno elaborato prevede la presenza di alcune figure e strutture chiave essenziali per il buon funzionamento del sistema:

- a) un Culture Scout per ogni Comune che aderisce al progetto;
- b) almeno una decina di Advisor del territorio per ogni Comune;
- c) un Centro Servizi a disposizione delle singole realtà;
- d) un Progetto di Sviluppo dell'Industria Culturale Locale (SICL) almeno per ogni subarea tematica chiave, ma se possibile anche per altre entità museale locali.

Di seguito riprendiamo qui in sintesi ruoli, obiettivi, modalità di funzionamento delle singole componenti dell'ipotesi progettuale ideata. Puntiamo sui seguenti elementi perché

riteniamo siano cruciali per individuare un'impresa di servizi che possa garantire con skills appropriate un servizio di qualità.

#### *a) Ruolo e Mission del Culture Scout Comunale*

Il *Culture Scout Comunale* (CSC) è una persona (Assessore alla Cultura o Delegato del Sindaco), che risiede nel Comune e che ha a cuore lo sviluppo culturale della Comunità in cui vive. Egli è una persona che ha forte radicamento locale e pertanto ha sviluppato nel tempo delle reti di conoscenze con persone adulte (ma anche pensionate).

Il ruolo del CSC è quello di costruire una base di volontari locali che desiderano rendersi utili alla loro comunità per valorizzarne il capitale culturale, museale e paesaggistico locale.

Egli dovrà in una prima fase raccogliere almeno una decina di volontari locali e con loro costruire un percorso di lavoro. Ogni Comune che aderisce al progetto dovrà pertanto segnalare un CSC. Tutti i CSC poi dovranno poi condividere assieme le linee di indirizzo politico per la redazione dei Progetti di sviluppo dell'industria culturale locale (SICL).

#### *b) Ruolo e Mission degli Advisor Territoriali*

Gli Advisor Territoriali (AT) sono delle persone volontarie, che conoscono la cultura locale, il territorio comunale e sono disponibili ad accogliere visitatori non solo dentro al Museo, ma anche ad accompagnarli all'esterno.

In alcuni casi gli AT potranno affiancare il personale del Museo che il Comune, in forme diverse, assegna alla apertura della struttura museale.

Essi saranno opportunamente formati dal personale del Centro Servizi ad accompagnare le persone dentro al Museo, ma potranno anche accompagnare i visitatori a brevi "visite sul campo" e quindi valorizzare l'intero sistema comunale.

Tutti gli AT saranno coordinati dal Centro Servizi che chiederà loro di volta in volta la disponibilità a coprire dei turni di apertura e ad organizzare visite in loco.

#### *C) Ruolo e Mission del Centro Servizi*

Ad esso dovrebbero essere affidate le attività esternalizzabili chiave che abbiamo individuato per imprese di servizi esterni. Fra i compiti del Centro Servizi (CS) segnaliamo che dovrà: a) coordinare a livello carnico una Visione Comune dei Piani SICL in collaborazione con la Regione e tenendo conto della riforma legislativa sui musei attualmente in corso soprattutto al livello di direzione scientifica dei Musei, b) garantire un sistema di gestione efficiente di accoglienza, c) formare gli AT in liea con le normative vigenti, d) garantire servizi di custodia ed eventuali sostituzioni in situazione di emergenze degli AT, e) curare la promozione e raccogliere le prenotazioni dei visitatori, f) impostare un sistema di rilevazione delle presenze, g) organizzare le visite guidate fuori e nei Musei anche da parte degli AT, h) aggiornare canali social e pagine web, i) monitorare l'avanzamento dei piani SICL, j) definire il raggiungimento o meno degli obiettivi iniziali.

Il personale del CS disporrà di un budget che in collaborazione con i CSC servirà a coprire spese di parte delle attività previste.

#### *c) Il progetto di Sviluppo Industriale Culturale Locale*

Il progetto di Sviluppo Industriale Culturale Locale (SICL) dovrà partire - anche nello stabilire la sequenza degli interventi pilota - dalla situazione di fatto di ogni realtà aderente: orario ufficiale minimo di apertura garantito, analisi preventiva di eventi culturali e sportivi rilevanti anche per i musei (mese per mese e comune per comune) partendo dai database Carniamusei; numero visitatori, costo biglietto, sistema di gestione del personale museale, e quindi definire un progetto di crescita industriale che comprenda: a) numero minimo di volontari coinvolti, b) incremento ore di apertura con volontari, c) tipologia di prodotti / servizi culturali erogati prima del progetto e dopo il progetto, d) numero visitatori prima del progetto

e dopo il progetto, e) realtà economiche locali coinvolte prima del progetto e dopo il progetto, f) sistema di promozione locale.

Ricapitolando quindi nell'isolare le attività esternalizzabili strategiche per valorizzare il capitale territoriale a livello culturale, oltre agli spunti tratti dalle 36 interviste effettuate agli stakeholders, dall'analisi SWOT, dalle ispirazioni derivate dal benchmarking compiuto a livello di Distretti Culturali evoluti della Montagna italiana ed europea, dai flussi dei visitatori e dalle strategie di marketing Promoturismo FVG per il futuro, abbiamo dato poi grande importanza anche alle professionalità e competenze già presenti sul territorio (Manager MSM dello Sviluppo Montano, Alpmentor, Tecnici formati in organizzazione di eventi turistico-museali, CarniaGreeters) e al ruolo che vi possono svolgere quindi Cultural Scout Comunali, Advisor territoriali, guide, servizi di imprese e soprattutto nuove startup specializzate e titolate a svolgere anche servizi multifunzionali a cavallo tra cultura, turismo e sport. Molti suggerimenti ovviamente ci sono venuti anche dall'incrocio che abbiamo fatto museo per museo, comune per comune e periodo per periodo sui dati raccolti nei database relativi ai beni culturali/musei, agli impianti sportivi e alla tipologia di eventi che hanno luogo sul territorio.

In sintesi, il nostro modello di gestione a rete di tipo culturale integrato si inserisce nei meccanismi istituzionali di deleghe e distribuzioni di funzioni e ruoli già disciplinati dalla convenzione Carniamusei (in scadenza a Novembre 2020), dalla normativa regionale di riferimento (attualmente sotto riforma) e mira quindi ad esternalizzare attività a un'impresa di servizi dotata di competenze chiave per svolgere le azioni su individuate in termini coordinata a livello carnico, di pianificazione strategica sui piani di sviluppo SILC, di animazione territoriale, di costruzione partecipata di nuove offerte culturali soprattutto coinvolgendo la cittadinanza residente e le scuole (con nuovi itinerari Daytour ed eventi) su una nuova modalità di intendere l'identità carnica di oggi.

### ***Territorio, comunità territoriali e rete di musei partecipati***

Concludiamo con le seguenti considerazioni finali. Come abbiamo visto, partendo dalla nostra ampia analisi di contesto effettuata nelle fasi 1, 2 e 3 dell'incarico, la nostra proposta di piano di gestione vuole valorizzare appieno il ruolo del capitale territoriale e delle comunità territoriali sia a livello carnico che infracarnico. Gestire in modo coordinato, innovativo, partecipato ed inclusivo un bene pubblico è particolarmente complicato se si desidera far corrispondere azioni territorialmente coerenti, azioni cioè che riconoscano e valorizzino il capitale territoriale specifico dei diversi luoghi. Il nostro modello di gestione di tipo culturale integrato, come spiegato sopra, ci sembra funzionale proprio a questo approccio. Il problema centrale risiede ancora nella mancata (o comunque insufficiente) concettualizzazione del tema territorio – tramite approcci place-based - anche a livello di policies cultural/museali. Il territorio locale è centrale, conta, ha un ruolo nella definizione delle azioni e delle strategie dei soggetti, delle politiche di trasformazione e di sviluppo. Spesso la natura territoriale delle politiche per la promozione dello sviluppo culturale appare ancora sostanzialmente trascurata, anche perché non è mai del tutto esplicitato il significato complesso che vi assume il concetto stesso. Il territorio rimane così una dimensione nascosta, ed ancor più nascosto è il Museo che non vive nel territorio, con il territorio e con la comunità territoriale. Il Museo senza territorio non esiste, come non esiste, senza contesto umano, ossia senza comunità territoriale.