



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

**CUP: B32H17001150002**

**CIG: ZB2243B896**

# **CAMUS - REPORT FASE 3 ELABORAZIONE DI UNA PROPOSTA PER LE MODALITA' DI GESTIONE DEI SERVIZI CULTURAL- MUSEALI**

**Team di Redazione**

**Daniel Spizzo**

**Sergio Lucci**

**Luca Mori**

**Versione del 03.05.2019**

## Premessa

Come richiesto dal capitolato di gara per la fase 3, abbiamo elaborato una proposta di gestione dei servizi attraverso l'analisi delle soluzioni e delle caratteristiche gestionali potenzialmente idonee. Sempre in linea con il testo del bando abbiamo poi individuato delle modalità di attività sostenibili di gestione dei servizi che, amalgamandosi con le azioni già svolte come da convenzione CarniaMusei, mirano a esternalizzare alcune attività chiave guardando a imprese di servizi che operano nel settore. Dopo l'individuazione delle potenziali aree di miglioramento avvenuta nella fase 2 che qui riprendiamo in sintesi, presentiamo anche, come previsto dalla fase 3, una proposta di modalità da noi ritenuta "sostenibile" di gestione di servizi cultural/museali che punta a realizzarsi – almeno per ciò che attiene ad attività chiave potenzialmente "esternalizzabili" - **essenzialmente attraverso imprese di servizi (anche startup) già esistenti**. Allo stadio attuale non ci è stato possibile individuare un team potenziale con competenze imprenditoriali capace di avviare una vera e propria startup ex-novo. Abbiamo tenuto conto, nell'isolare tale proposta di gestione:

- 1) dei principali riscontri ottenuti con le nostre 26 interviste qual-quantitative effettuate tra ottobre e dicembre 2019 (fase 1) e della nostra prima raccolta di 10 interviste DELPHI (round 1) effettuate a primavera 2019 che ci hanno dato una serie di input a livello di soluzioni e modalità attuabili;
- 2) dei principali punti di forza, debolezza, delle opportunità e delle minacce che abbiamo fatto confluire nella nostra analisi SWOT strategica nella fase 2 per costruire il nostro albero delle soluzioni;
- 3) dei lavori scientifici più recenti di analisi in *cultural management* e *sull'industria culturale* sui distretti culturali evoluti (DCE) che operano in ambito montano e che, contemplando al loro interno la gestione anche di sistemi museali a rete, possono essere usati in chiave innovativa in Carnia per configurare una struttura di gestione più "sostenibile" a livello economico, organizzativo, culturale e sociale;
- 4) nel caso delle attività gestionali indicate nel cronoprogramma qui allegato, ci siamo avvalsi:
  - nel definire le aree di miglioramento e le attività interne di UTI Carnia – Rete CM (cf. WP1, WP2, WP3 e WP 4B del cronoprogramma), dell'analisi delle competenze che abbiamo realizzato nella fase 2 (cf. report specifico fase 2) e della ricostruzione preliminare dei finanziamenti pubblici messi a disposizione del sistema museale pubblico in Carnia negli ultimi anni;
  - nel definire le aree di miglioramento e le attività esternalizzabili di UTI Carnia – Rete CM (cf. WP 4B del cronoprogramma), dei dati sulle professionalità e competenze presenti sul territorio (Manager MSM dello Sviluppo Montano, Alpmentor, Tecnici formati in organizzazione di eventi turistico-museali, Carnia Greeters);
  - nel definire le aree di miglioramento e le attività esternalizzabili di UTI Carnia – Rete CM (cf. WP 4B del cronoprogramma), dei risultati emersi nella fase 1 dai nostri database excel che hanno aggiornato i database di UTI Carnia sui musei, sui beni culturali, sugli eventi e sulle modalità di gestione degli impianti sportivi, pensando quindi ad integrare il tutto anche con i mondi dello sport e degli eventi;
- 5) nel presentare le nostre prime ipotesi/stime di costi e quindi di uscite per le attività esternalizzabili e nell'individuare le imprese di servizi potenzialmente inseribili in tale struttura di gestione, dell'elenco standard di servizi, skills e funzioni anche innovative offerto sul mercato delle imprese i servizi per garantire la sostenibilità in linea con le indicazioni Coopculture e con i tabellari dei costi orari europei e nazionali rendicontabile come staff cost nel settore culturale;
- 6) nel presentare le nostre prime riflessioni sulle possibili maggiori entrate legati al numero di visitatori dei musei, dei dati sui flussi turistici di nicchia e sui potenziali di sviluppo turistico per subaree tematiche individuate dal gruppo ATP che lavora su piano di adeguamento sistemazione di rilevanza per i musei (Cf report specifico fase 2 e tabella benchmarking) in linea con le indicazioni degli uffici competenti di Promoturismo FVG e dei nuovi dati che

emergono dall'incrocio dei database eventi, sport e beni culturali in Carnia (cf. database fase 1).

### **1) Indicazioni strategiche tratte dalle interviste effettuate sul territorio**

Nel periodo compreso tra ottobre 2018 e aprile 2019 sono stati consultati più di trentacinque (35) osservatori "privilegiati" sugli intrecci tra turismo, cultura e sport in Carnia, selezionati tra portatori di interessi, punti di vista ed esperienze differenti. L'aggettivo "privilegiati" è qui da intendersi in relazione alle posizioni chiave occupate dalle persone intervistate (amministrazioni pubbliche, Pro Loco, musei, settori ricettivo e produttivo, organizzazione di attività culturali e sportive, scuola ecc.).

Sintetizziamo i principali risultati della ricerca, sottolineando che essa ha permesso di individuare significative convergenze e indicazioni ricorrenti sulle potenzialità e sulle criticità di cui tenere conto per modalità e strutture gestione del sistema culturale e museale e per iniziative future di natura strategica, alla luce di quel che già esiste e di quel che è stato tentato in passato, con esiti non sempre all'altezza delle aspettative (metodi di ricerca: interviste semi-strutturate, questionari, metodo Delphi per lo studio della convergenza di opinioni e previsioni sul futuro).

Iniziando dal rapporto tra turismo e cultura, sono state trovate le seguenti priorità:

- migliorare il coordinamento tra le iniziative esistenti in Carnia (sul piano della comunicazione, degli orari di apertura, della ricerca di sinergie ecc.) e studiarne di nuove, realizzando una cabina di regia specializzata nello sviluppo del turismo culturale, capace di andare oltre i limiti delle forme di coordinamento già esistenti;
- predisporre una formazione *ad hoc* per coloro che avranno responsabilità di seguire e promuovere il coordinamento e la regia di cui al punto precedente (su modelli di gestione e casi di studio innovativi nella promozione di reti, di sinergie tra attori diversi ai fini dello sviluppo del turismo culturale e sportivo ecc.);
- migliorare la comunicazione del brand "Carnia" e delle sue caratteristiche distintive (natura, ambiente, maestranze, storia, enogastronomia, culture e tradizioni, sport ecc.) con particolare attenzione alle potenzialità dei *social network* e del *marketing online*;
- ideare pacchetti di eventi/iniziative coordinati e nuovi itinerari tematici sulle specificità culturali, anche a partire da quel che già si fa, per "testare" – partendo eventualmente da azioni pilota su piccola scala – inedite strategie di integrazione tra soggetti diversi;
- promuovere la visione della cultura come risorsa (musei partecipati intesi come beni civici da valorizzare con i residenti), sia sensibilizzando gli abitanti sul tema, sia favorendo incontri e incroci di prospettive tra amministratori, imprenditori e tutte le tipologie di stakeholders interessati.

Si sorvola qui sulle numerose azioni suggerite, il cui elenco potrebbero diventare uno dei punti di partenza per immaginare vie promettenti da percorrere in futuro, assieme alla mappa di potenzialità e criticità elaborata dai partecipanti alla ricerca.

Si è rilevata altresì una buona fiducia rispetto all'ipotesi di cercare sinergie tra turismo culturale e turismo sportivo, anche se si riconosce che al momento i due ambiti risultano sostanzialmente distinti e pressoché non comunicanti. Tra le molte indicazioni date per muoversi in questa direzione ci sono ad esempio le seguenti, riproposte qui in termini generali, senza scendere nel dettaglio dei luoghi e dei soggetti individuati:

- promuovere i luoghi culturali a partire dagli "attraversamenti" sportivi del paesaggio;
- coniugare in modo innovativo iniziative di escursionismo organizzato (camminate, itinerari slow tourism di preferenza con e-bike ecc.) ad eventi, manifestazioni, luoghi della cultura e dello sport;
- elaborare campagne di comunicazione che promuovano la Carnia come terra di cultura e sport, con mappe che mettano sinergicamente in evidenza le opportunità di vivere qui esperienze che permettono di abbinare questi due livelli della "cura di sé" (in aggiunta al coordinamento per promozioni/abbonamenti trasversali agli ambiti);
- favorire alleanze strategiche tra le iniziative già esistenti e i soggetti sensibili alla ricerca e allo sviluppo di nuove sperimentazioni e sinergie fra gestori dell'ospitalità e gestori di eventi, impianti e manifestazioni sportive (sia per i turisti che per i residenti);
- interventi sulla rete infrastrutturale (sentieristica, ciclabili, segnaletiche) che rendano facile individuare le connessioni tra esperienze sportive e punti d'interesse culturale).

Sono state più volte segnalate le ben note difficoltà culturali ed organizzative nel “fare rete”, anche evidenziando i punti forti e quelli deboli di iniziative già in corso in Carnia. Per cui ne abbiamo tenuto conto anche nell’impostare l’analisi SWOT finale. In tal senso si rilevano due indicazioni ricorrenti sulle precauzioni da prendere per i passi futuri: formare persone con alte competenze di coordinamento e nelle strategie di integrazione tra attori diversi ed avviare azioni pilota inizialmente anche piccole, che abbiano un buon potenziale di coinvolgimento per gli abitanti e “diffusivo”, di contagio e crescita progressiva (evitando azioni “a singhiozzo” o che siano percepite come semplicemente “calate dall’alto”) e che abbiamo anche un certo appeal turistico. L’aspetto più positivo emerso con la ricerca è la diffusa convinzione che in Carnia ci siano molte potenzialità non colte e che ci siano notevoli margini di valorizzazione per l’unicità dei suoi paesaggi e dell’offerta culturale e sportiva che il territorio può garantire.

## 2) La tabella SWOT aggiornata

Nell’individuare la struttura e le modalità di gestione più indicate per la Rete CM, ci siamo poi avvalsi anche delle informazioni che abbiamo selezionato per la nostra analisi SWOT di programmi ufficiali di enti e strategie (Aree interne) che sono già operativi con quelle appena emerse nelle nostre analisi della Fase 2 di modo da fornirci un quadro chiaro per le successive elaborazioni strategiche. Nella prima parte dei box abbiamo sistematizzato le indicazioni contenute in documenti chiave della programmazione dello sviluppo locale (**DUP UTI CARNIA 2018-2020, Piano interventi adeguamento UTI febbraio 2019, Strategia Aree Intere Alta Carnia, PSL Euroleader**) nella seconda parte dei box abbiamo sintetizzati i punti strategici emersi nella fase 1 e 2 della ricerca Cramars.

PUNTI FORZA (S)	PUNTI DI DEBOLEZZA (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrimonio naturale (anche geologico) e culturale adeguato per lo sviluppo dell’attività turistica</li> <li>- Possibilità di un turismo differenziato sul piano dell’offerta e delle strutture ricettive</li> <li>- Dimensione familiare delle imprese turistiche adatta ad un turismo a basso impatto</li> <li>- Presenza di reti e operatori culturali professionali (CarniaMusei) necessari per lo sviluppo di turismo e iniziative culturali</li> <li>- Collaborazioni, iniziative e progetti in stadio avanzato per la costruzione di un Geoparco transfrontaliero</li> <li>- Mappa aggiornata della situazione delle infrastrutture museali</li> <li>- Prodotti artigianali collegati al patrimonio culturale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scarsa conoscenza da parte della comunità locale del patrimonio culturale e naturale</li> <li>- Limitato adeguamento delle strutture ricettive e dell’offerta ricreativa all’evoluzione della domanda</li> <li>- Politiche turistiche e offerta culturale/ricreativa non coordinate</li> <li>- Rete culturale con personale non strutturato e ridotti orari di apertura</li> </ul>
<p><b>Punti di Forza individuati in Ricerca specifica Fase 2 Cramars</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitomoteur Carnia in linea con Agenda 2030 e indirizzi ICOM-UNESCO</li> <li>- Sistema WEBGIS per data management</li> <li>- Disponibilità dello staff interno a sviluppare ulteriori competenze</li> <li>- Rete Alpmmentor, Rete Carniagreeters, Rete Tecnici di organizzazione di eventi turistico museali</li> <li>- Reti didattiche consolidate con le scuole elementari e medie</li> <li>- Progettualità europea di UTI: ExCover, Geotrac</li> <li>- Fondi BIM per Musei</li> <li>- Patrimonio religioso rilevante mappato + modello direzione artistica Mostra Illegio</li> <li>- Patrimonio naturalistico rilevante mappato (itinerari Geoparco ITA AUS)</li> <li>- Spazio di manovra sul prezzo dei biglietti musei Val Pesarina e Ampezzo, su prezzi daytour in tutti</li> <li>- Numeri di visitatori paganti su alcuni musei</li> </ul>	<p><b>Punti di Debolezza individuati in Ricerca specifica Fase 2 Cramars</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financial management poco trasparente, no budget di esercizio annuali chairi</li> <li>- No direzione artistica con visione Carnia</li> <li>- Branding e marketing in rete poco efficace scarso sostegno Promoturismo FVG</li> <li>- No coordinamento territoriale degli attori per il (web)marketing</li> <li>- Dati sui visitatori e su financial management difficili da reperire</li> <li>- Orari di apertura limitati</li> <li>- Risorse pubbliche sempre più limitate</li> <li>- Operatori da aggiornare e formare, anche a livello di lingue straniere</li> <li>- Scarsi investimenti privati</li> <li>- Prezzi dei biglietti rigidi e a basso di basso valore</li> <li>- Scarsa fiducia nelle istituzioni e nei politici</li> <li>- Pessimismo e pensiero negativo da area periferica/interna</li> </ul>

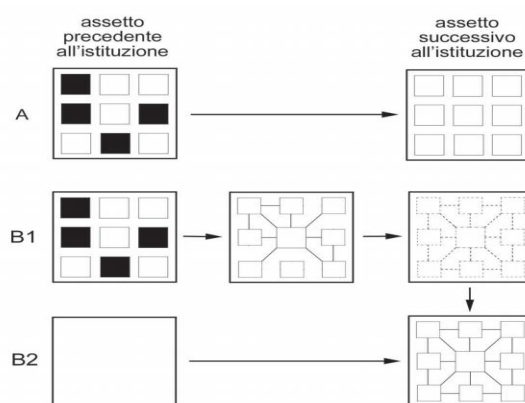
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volontariato pro-attivo e partecipativo in alcune aree</li> <li>- Promoturismo FVG: priorità solo su itinerari culturali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scarso ROI (Return on Investment) ratio fondi pubblici stanziati/visitatori su alcuni musei</li> </ul>
<b>OPPORTUNITA' (O)</b>	<b>MINACCE (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescente richiesta di prodotti e servizi di qualità per il settore culturale e museale, anche a livello didattico (Big data, social cloudcomputing, virtual, Digital e web)</li> <li>- Politiche di ampliamento della stagione turistica</li> <li>- Crescente interesse per un turismo a basso impatto e di altre nicchie turistiche (a piedi, in bici, turismo religioso, digital e social, ecc.)</li> <li>- POLO ECOMONT: potenziale di innovazione su fabbisogni in settori chiave dell'economia montana anche per il settore culturale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescente richiesta di prodotti e servizi di qualità per il settore culturale e museale, anche a livello didattico (Big data, social cloudcomputing, virtual, Digital e web)</li> <li>- Politiche di ampliamento della stagione turistica</li> <li>- Crescente interesse per un turismo a basso impatto e di altre nicchie tusitiche (a piedi, in bici, turismo religioso, digital e social, ecc.)</li> <li>- POLO ECOMONT: potenziale di innovazione su fabbisogni in settori chiave dell'economia montana anche per il settore culturale</li> </ul>
<p><b>Opportunità individuate in ricerca specifica Fase 2 Cramars</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carnia 404 - Identity not Found</li> <li>- Programmi europei per progettualità europea attraverso le competenze pregresse dello staff interno (2014-2020 e 2021-2027)</li> <li>- Possibilità di studiare approfonditamente il visitatore europeo attuale dei musei su nicchie strategiche con data management mirato</li> <li>- Attività didattiche e di orientamento alle professioni della Montagna attivabili nell'ambito del Polo ECOMONT per scuole superiori (sostenibilità culturale)</li> <li>- sinergie attivabili con Presidi Food di Qualità</li> <li>- sinergie attivabili con il mondo degli eventi e dello sport (sostenibilità sociale)</li> <li>- convinzione di alcuni attori del territorio sul potenziale della rete museale</li> <li>- competenze tecniche dei collaboratori in gradi di far parte di prodotti turistici complessi</li> <li>- possibilità di sviluppare campagne digital marketing profilabili sulle caratteristiche museali della Rete</li> <li>- megatrend del turismo slow di breve raggio</li> <li>- esistenza di altre reti museali con problemi/obiettivi simili che lavorano su strategie replicabili in Carnia</li> <li>- mostra di Illegio fattore di attrazione settore cultura e religione</li> <li>- sinergie con reti territoriali con competenze integrabili alle azioni di miglioramento (Alpmentor, Carnia Greeters, ecc.),</li> </ul>	<p><b>Minacce individuate in ricerca specifica Fase 2 Cramars</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflittualità partitica e politiche di varia natura</li> <li>- Impegni sempre più stringenti dello staff CM in attività amministrative extra-Rete.</li> <li>- Inesperienza di alcuni collaboratori attuali in sviluppo turistico e marketing</li> <li>- Incertezza delle politiche regionali di sviluppo turistico dell'ambito e mancanza di agenzie locali di governance turistica</li> <li>- Stato d'animo negativo-pessimistico di parte del tessuto turistico locale</li> <li>- Bassa redditività diretta del segmento del turismo didattico e museale in genere</li> <li>- Bassa catena del valore su prodotti e servizi di turismo culturale</li> <li>- Rischi di sostenibilità economica marcati, poco attrattività per investimenti privati</li> </ul>

Come notiamo il quadro che si prospetta nel caso del sistema museale CM come già confermato dalle nostre interviste in parte si presenta come tutto sommato positivo. Molti sono i punti di forza da valorizzare e le opportunità che possiamo cogliere per impostare delle strategie che ci permettono di uscire dalla situazione critica attuale, soprattutto cercando di correggere i punti di debolezza individuati e preparare una matrice di riposta ai rischi evidenziati. La nostra proposta di miglioramento pertanto punta ad una strategia di natura espansiva che, partendo da alcuni punti di debolezza punta a far leva sui punti di forza per cogliere nuove opportunità.

### 3. Proposta di struttura per la gestione dei servizi: la Rete CarniaMusei come sistema culturale integrato che si avvale di imprese di servizi

Come richiestoci dagli uffici UTI in seguito alla prima lettura della nostra versione del 19.4.2019, presentiamo ora in questa parte alcune delle nostre considerazioni strategiche sul tipo di struttura che in questa fase riteniamo ottimale per la gestione dei servizi culturale e museali in particolare. Le analisi più aggiornate nel settore, che si occupano di strutture di gestione nei distretti culturali evoluti e reti museali individuano essenzialmente tre modelli. Sono da considerarsi come l'output di 3 processi diversi. Dal punto di vista processuale riprendiamo qui le figure chiave contenute in Cataldo [2014, 36-41] che ci descrivono in sintesi lo stato ante istituzionalizzazione e post istituzionalizzazione di un sistema a rete. Come notiamo si configurano tre tipologie di processo con relativi output strutturali.

Graf 1: processi di genesi di sistemi museali in rete (tratto da Cataldo 2014, p. 52, tutti i diritti riservati)



Partiamo qui da una tipologia che individua dei processi tipici per le reti dei piccoli musei d'Italia che può essere usata anche in Carnia. Nel caso A che porta al sistema di tipo gestionale puro, "l'assetto precedente all'istituzione, che vede la presenza di musei sia chiusi (quadrantini pieni) sia aperti (quadrantini vuoti), non muta sostanzialmente a seguito dell'istituzione del sistema; i musei diventano tutti operativi (quadrantini vuoti) ma restano della stessa natura e continuano a perseguire le stesse finalità di prima". Nel caso del processo B1 che porta al sistema museale territoriale di tipo culturale integrato, "la struttura diventa gerarchica e geocentrica, fondata su un museo territoriale e vari musei periferici che, gradualmente (quadrato centrale con reticolo delle relazioni ancora incompleto), diventano tra loro complementari differenziando i propri tematismi, che ciascuno deve interpretare per conto dell'intero territorio sistemico; il fine è il raggiungimento della medesima struttura in perfetto equilibrio tematico". Nel caso infine del processo B2 che configura la nascita di sistema museale territoriale di tipo culturale progettato, "l'assetto precedente all'istituzione è una tabula rasa dal punto di vista degli istituti culturali (quadrato vuoto) e l'obiettivo è quello di progettare ex novo un sistema museale gerarchizzato e geocentrico, finalizzato alla conoscenza e alla valorizzazione dei caratteri salienti di un territorio omogeneo (quadrato di destra con reticolo totalmente simmetrico) Citazione tratta da [Cataldo 2014, 49].

A livello di confronto strutturale tra sistemi gestionali possiamo mettere a confronto la tipologia elaborata nella fase 2 per categorizzare la Rete CM con i tre modelli seguenti (CF. Grafico 2 pagina successiva. Come abbiamo visto già nella fase 2, il sistema Carniamusei si colloca essenzialmente a livello di processo B1, ma considerate le difficoltà attuali del nodo centrale di coordinamento legate al Museo Gortani (che nelle visioni strategiche di molti doveva agire da museo territoriale di indirizzo per tutti gli altri) presenta elementi processuali unici che si muovono sia in direzione di una maggiore definizioni gestionale di attività chiave (tipo 1), sia in direzione di nuove progettazioni (tipo 3), che in qualche modo tratteremo nel cronoprogramma con le attività chiave in via di progettazione.

Come abbiamo visto già nella fase 2, il sistema Carniamusei si colloca essenzialmente a livello di processo B1 - ma considerate le difficoltà attuali di quello che doveva essere il nodo centrale di coordinamento, il Museo Gortani (che nel visioni strategiche di molti doveva agire da museo territoriale di indirizzo per tutti gli altri) - presenta anche elementi processuali unici che si muovono sia in direzione di una maggiore definizioni di attività gestionali chiave (sistemiche di tipo 1), sia in

direzione di nuove attività in progettazioni (sistemiche di tipo 3), che in qualche modo tratteremo nel cronoprogramma come attività chiave progettabili.

Graf. 2 Tre sistemi museali a rete confronto: il territoriale di tipo gestionale, quello di tipo culturale integrato e quello di tipo culturale progettato (tratto da Cataldo 2014, p. 52, tutti i diritti riservati)

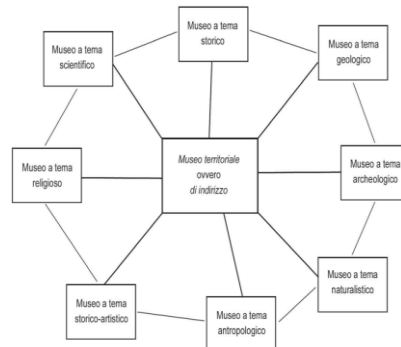
**SISTEMA MUSEALE TIPO 1  
CULTURALE GESTIONALE**



**SISTEMA MUSEALE TIPO 2  
CULTURALE INTEGRATO**



**SISTEMA MUSEALE TIPO 3  
CULTURALE PROGETTATO**



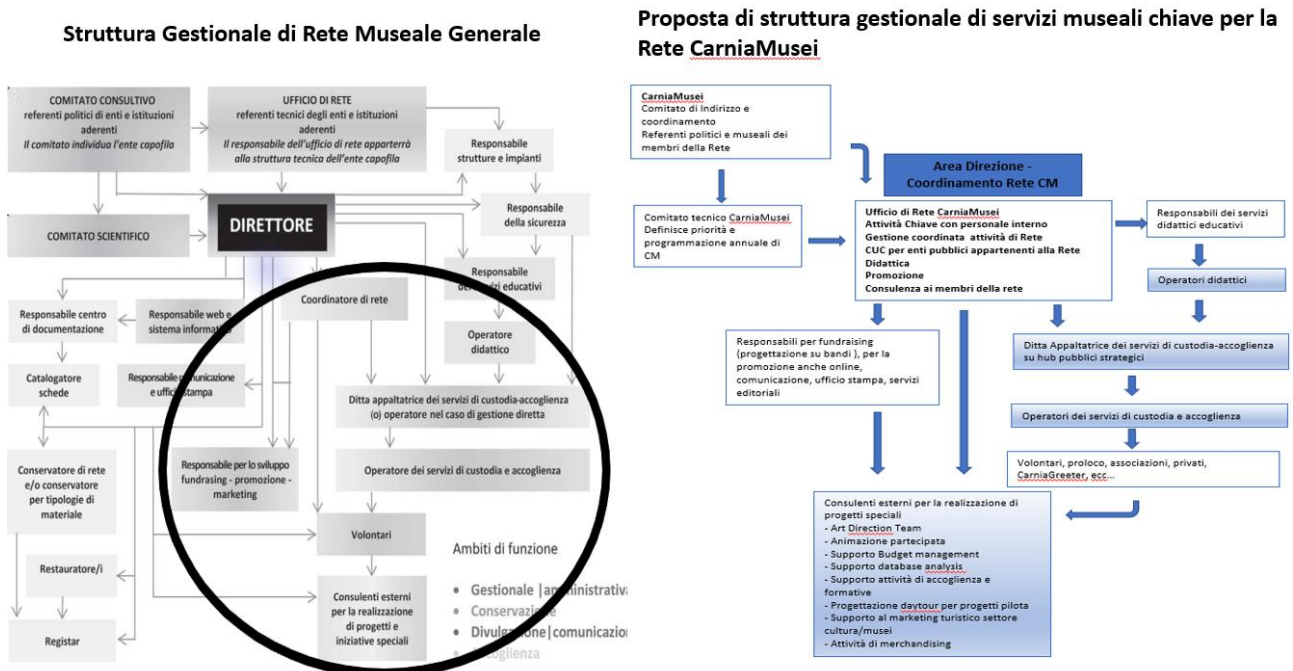
Il fulcro della questione risiede nel fatto che al centro non troviamo un Museo di indirizzo come ipotizzato nel 2014 dal progetto voluto dalla Fondazione Michele Gortani di Tolmezzo. Il fallimento di molti sue politiche recenti legate ad un contesto di incertezza finanziaria che condiziona la sua gestione futura, attualmente non ci consentono di costruire scenari gestionali sul medio periodo che lo (ri)collochino al centro delle rete (il Masterplan elaborato attualmente su incarico di Carnia Industrial Park per ristrutturare Palazzo Linussio o le ipotesi attualmente in cantiere al fine di farlo diventare il nodo del sistema con uno spostamento di sede casomai ci permette di lavorare sul lungo periodo, ma il tutto resta comunque legato a scelte politiche regionali che in questa fase non sono ancora del tutto definite [Auriemma 2018, LR 23/2015]. Il tutto è complicato dal fatto che la riforma regionale è ancora aperta. Il tutto è reso poi ancora più incerto dal fatto che molti Comuni carnici (incluso Tolmezzo) in questo momento (maggio 2019) sono sotto elezione. *Per cui attualmente siamo quasi obbligati a pensare a una soluzione di tipo gestionale che inserisca in un processo tipo B1 un ruolo sostitutivo di UTI CarniaMusei su almeno alcune modalità gestionali considerate strategiche e priorità sul breve e medio periodo.* Accantonata – solo per il momento - la possibilità di pensare in tempi brevi a un sistema gestionale imperniato su un museo di primo livello, nel caso carnico pertanto ci sembra opportuno descrivere il sistema carnico con il Graf.3.

Grafico 3: CarniaMusei: Temporary new design. Modello di sistema museale di tipo **culturale integrato** con modalità gestionali minimali, Hub UTI Rete CM (elaborazione nostra)



Come vediamo (cf. grafico 3) nel caso di CarniaMusei abbiamo focalizzato la nostra attenzione su alcune modalità innovative di gestione di servizi **culturali di tipo integrato** che prendono elementi anche dai processi A e B.2. La freccia doppia sta ad indicare che se a livello di Museo Gortani (sul quale per il momento non ci pronunciamo) nel futuro vi saranno novità politiche di rilievo, il nostro modello al centro potrà essere adattato senza grandi sconvolgimenti con una sostituzione a livello di attore centrale. L'analisi compiuta sin qui per il momento è solo di natura tipologico-processuale. Adesso ovviamente si tratta di completare il lavoro con tutta una serie di riflessioni di natura strutturale legate alla gestione e alle attività migliorabili sia all'interno che all'esterno. Ovviamente faremo il tutto prestando attenzione sia alle competenze sia alle funzioni chiave da valorizzare. Come griglia di partenza sintetica ci siamo nuovamente avvalsi delle analisi contenute in Capaldo [2014], adattandole e modificandole al nostro caso ovviamente. Dal punto di vista divulgativo i modelli qui ripresi ci sembrano molto comunicativi e ci permetteranno di illustrare adeguatamente le attività del punto 4

Graf 4. Sistema a rete di tipo culturale integrato: elaborazione di un modello gestionale per CarniaMusei (adattamento da Cataldo 2014, tutti i diritti riservati)



Partendo dalle funzioni incluse del cerchio del grafico a sinistra abbiamo poi cercato di inquadrare le principali attività gestionali in un modello strutturale qui rappresentato nel modello di destra. I Box riempiti con una sfumatura in blu si riferiscono alle attività proponiamo di esternalizzare e che ci sembrano funzionali a un modello di gestione più sostenibile, guardando alle opportunità a livello di economia di scopo, di scala e di varietà. Ci siamo concentrati essenzialmente sugli ambiti funzionali del coordinamento artistico, della progettazione eventi, della divulgazione, della comunicazione e dell'accoglienza<sup>1</sup>. Lo ribadiamo: la struttura gestionale che riteniamo ottimale per la Carnia in questo momento dovrebbe per noi potenziare in una prospettiva ancora minimal solo alcune funzioni, per cominciare ad assomigliare il più possibile alla rete museale descritta *supra* nel graf.3, ossia a quella **di tipo culturale integrato** adattata al caso carnico. Non entrando qui nello specifico della direzione politico/amministrativa del sistema (imperiata localmente sull'Assemblea dei Sindaci, sulla

<sup>1</sup> Ecco per esempio un elenco di funzioni standard che vengono offerte da imprese di servizi nel settore cultural/museale tratto da <https://www.sistemamuseo.it/ita/1/azienda/?fromTopMenu> 1. servizi museali (gestione sistemi di biglietteria e prenotazione, informazioni e controllo delle modalità di visita del pubblico, vigilanza, librerie museali, servizi educativi); 2. progettazione e gestione di visite guidate, attività didattiche e servizi per le scuole; 3. ideazione e gestione di progetti di valorizzazione per i beni culturali; 4. produzione di attività espositive con possibilità di gestione di tutta la filiera produttiva (segreteria organizzativa, rapporti con i prestatori, assicurazioni, allestimento, catalogo, bookshop, ufficio stampa, comunicazione, servizi di mostra); 5. produzione di strumenti multimediali di supporto alla visita (audioguide, videoguide); 6. servizi specializzati di front office e back office per biblioteche; 7. servizi specializzati di supporto al turismo (gestione punti informativi, progetti complessi di innovazione turistica); 8. servizi per organizzazione eventi 9. progetti di animazione culturale; 10. call center; 11. comunicazione; 12. ufficio stampa.



Presidenza/Giunta UTI e sull'Ufficio Cultura Sport e Turismo competente) e tola la figura del Direttore del sistema (che in qualche modo doveva impernarsi sul Museo Gortani), abbiamo individuato un'area di direzione *soft power* per puntare sull'attivazione Centro Servizi di Direzione a rete che dovrebbe in qualche modo spingere a creare una struttura comunque più "coordinata, gerarchica e geocentrica", fondata intanto sul Hub UTI - Carnia Musei e vari musei periferici che, gradualmente (da reticolo di relazioni ancora incompleto come quello attuale), diventano tra loro complementari differenziando il proprio tematismo; area tematica museale che poi ciascuno deve interpretare per conto **dell'intero territorio** sistemico della Carnia. Il fine è quello del raggiungimento di una struttura capace di muoversi in un armonico equilibrio tematico. Fatta questa precisazione passiamo ora al punto 4, quello che riguarda la presentazione del cronoprogramma.

### **3) Il cronoprogramma di medio-lungo periodo delle attività migliorative per una struttura gestionale di tipo culturale integrato**

La presente sezione deve essere letta con il supporto degli allegati in A3 che rappresentano la nostra proposta per un piano delle azioni di miglioramento chiave che abbiamo isolato su un arco temporale esteso su cinque anni (abbiamo ipotizzato dal 2019 al 2023). Come si può notare le abbiamo innestate sia nelle aree standard di funzioni già espletate e definite nella Convenzione CarniaMusei che già di per sé configura un debole modello di integrazione e sono, come specificato nel sito ufficiale, essenzialmente quattro: quelle 1) di management della rete (WP area 1), 2) di promozione (WP Area 2), 3) di didattica (WP area 4) e 4) di consulenza (WP Area 4A e 4B).

Nel definire le aree di miglioramento e le attività **interne** di UTI Carnia – Rete CM (cf. WP1, WP2, WP3 e WP 4A del cronoprogramma), ci siamo limitati solo a proporre alcuni suggerimenti di piccole ottimizzazioni rivolte ai referenti del HR management interno che sono funzionali a rendere più efficaci ed efficienti le azioni strategiche esternalizzate. Non le presenteremo qui, dato che non erano oggetto specifico del nostro incarico. Ricordiamo solo che si basano su una prima analisi delle competenze che abbiamo costruito assieme al personale dipendente CM.

Il discorso cambia invece radicalmente per le attività **esterne**, quelle che riteniamo più innovative. Per comodità di esposizione abbiamo inserito le attività di miglioramento esternalizzabili sotto la voce consulenze "esterne" al WP 4B. Lo riproduciamo direttamente nella prossima pagina al fine di agevolare la lettura dell'allegato A.3

Veniamo ora al *core* innovativo della nostra proposta. Nel definire le aree di miglioramento e le attività esternalizzabili di UTI Carnia, oltre agli spunti tratti dalle interviste, 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, Alpmontor, Tecnici formati in organizzazione di eventi turistico-museali, CarniaGreeters) e al ruolo che vi possono svolgere i Culture Scout Comunali, gli Advisor territoriali, le 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.

Le attività di servizi da "esternalizzare" che qui abbiamo indicato seguono il percorso strategico che abbiamo derivato dall'analisi SWOT partendo dall'analisi dei problemi, individuando le soluzioni gestionali più adeguate in termini di sostenibilità multidimensionale (che non contempla solo quella economica, ma anche quella sociale partecipata, culturale e organizzativa) per raggiungere determinati obiettivi che riteniamo fondamentali.

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) e mira casomai solo ad ampliare, esternalizzando attività a un team dotato di competenze chiave, alcune funzioni di coordinamento museale, pianificazione strategica sui piani di sviluppo dell'industria culturale per contribuire ad attivare un nuovo brand Carnia, di costruzione partecipata di nuove offerte culturali soprattutto coinvolgendo la cittadinanza residente e le scuole (soprattutto con nuovi itinerari Daytour ed eventi) su una nuova modalità di intendere l'identità Carnica di oggi.

**Tab.1 Aree di miglioramento: la periodizzazione delle attività gestionali esternalizzabili da UTI – CarniaMusei a un'impresa di servizi (periodo ipotetico 2019-2023)**

	TRIM1 Ott.-Dic 2019	TRIM 2 Gen-Mar 2020	TRIM3	TRIM4	TRIM5	TRIM6 Gen-Mar 2021	TRIM7	TRIM 8	TRIM9	TRIM10 Gen-Mar 2022	TRIM11	TRIM 12	TRIM 13	TRIM 14 Gen-Mar 2023	TRIM 15	TRIM 16	TRIM 17
WP4 B																	
Attività Centro Servizi (CS) Direction - Direzione su priorità strategiche																	
Attività di supporto budget management																	
Attività Custodia/apertura/accoglienza Sub Area Scienza Geo.																	
Attività Custodia/apertura/acc. Sub Area Maestranze artigianato																	
Attività Custodia/apertura/accoglienza Sub Area Storia Guerra Museo Timau																	
Attività Custodia/apertura/accoglienza Sub Area Storia Archeo Museo Zuglio																	
Attività Custodia/apertura/accoglienza Sub Area Arte Museo Treppo Carnico																	
Attività Custodia/apertura/accoglienza Sub Area Etno-Anthro Museo Sappada																	
Attivazione rete di animatori di sostenibilità museali/itinerari territoriali																	
Filiere economiche e Musei: Supporto analisi database per art direction																	
Eventi e Musei: Supporto analisi database per art direction																	
Sport e Musei: Supporto analisi database per art direction																	
Workshop di animazione con animatori (anche Alpmontor); Culture Scout Comunali, Advisor Territoriali presso operatori <b>filiere economiche/cultura</b> per potenziare abbinamenti musei ed economia della Montagna (con Polo ecomont)																	
Workshop di animazione con animatori (anche Alpmontor) Culture Scout Comunali, Advisor presso operatori <b>eventi/cultura</b> per potenziare abbinamenti musei ed eventi																	
Workshop di animazione con Alpmontor presso operatori <b>sport/cultura</b> per potenziare																	
Workshop promozionali con animatori (anche Alpmontor) Culture Scout Comunali, Advisor presso <b>Guide naturalistiche e Carniagreeters</b>																	
Restyling sito Internet - branding di base Mythos Carnia, concept e traduzioni in inglese e tedesco pagine chiave																	
Supporto al webmarketing e attività di supporto al socialwebmarketing online - creazione di nuovo sito web in piattaforma open-source (con definizione dettagliata dei plug-in aggiuntivi) -formazione tecnica redazione centrale - formazione di digital greeters - strategie di coinvolgimento dei visitatori (social advocacy)																	
Consulenza x stakeholder eventi sulla normativa assicurazioni, normativa sicurezza e																	
PRIORITA' 1 Progettazione e gestione Piano di Sviluppo Industriale della Cultura Locale Subsettore 4 MESTIERI ARTIGIANATO Cf. Nicchie e Competenze TAB Benchmarking																	
PRIORITA' 2 Progettazione e gestione Piano di sviluppo SICL SCIENZA TECNOLOGIA GEOPARCO Cf. Nicchie e Competenze TAB Benchmarking																	
PRIORITA' 3 Progettazione e gestione Piano di sviluppo SICL Subsettore 3 STORIA GUERRA e ARCHEO Cf. Nicchie e CompetenzeTAB Benchmarking																	
PRIORITA' 3 Progettazione e gestione Piano di sviluppo SICL Subsettore 2 ETNO-ANTROPOLOGIA Cf. Nicchie e Competenze TAB Benchmarking																	
PRIORITA' 3 Progettazione e gestione Piano di sviluppo SICL Subsettore 5 ARTE MODERNA E SACRA Cf. Nicchie e Competenze TAB Benchmarking																	
Tutoring Laboratori ASL con scuole superiori																	
Organizzazione e gestione CAMPUS Universitari estivi																	

Il centro servizi esterno ipotizzato dovrà essere capace anche di svolgere attività di ideazioni mostre, itinerari, marketing e promozione turistica operando su più musei in contemporanea, muovendosi ovviamente in un contesto che potrebbe assumere in futuro anche le sembianze di un Distretto culturale della Carnia. Come evidenziato nella nostra prima relazione del 19 Aprile 2019 riteniamo che ci siano tutti gli elementi per lavorare assieme agli attori del territorio su tale dimensione identitaria che presenta molte potenzialità di mettersi in linea con lo *Zeitgeist* di Agenda 2030, con valori enunciati nell'anno europeo del Patrimonio culturale, con i programmi UNESCO e le direttive ICOM sui musei partecipati e di comunità. Ci limitiamo qui a citare 404 Identity not Found, la pièce degli studenti del l'ISIS Paschini-Linussio sull'identità carnica.

(<http://www.ilfriuli.it/articolo/spettacoli/identit%C3%A0-carnica-sotto-processo/7/195750>)

Oltre al lavoro di marketing culturale da effettuare sul brand Carnia, ci preme anche sottolineare l'importanza di realizzare una redistribuzione di deleghe e funzioni a livello di rapporti tra Comuni e UTI accentrando le procedure comunali presso il CUC per la preparazione e gestione dei bandi per le attività di apertura/custodia e accoglienza al fine di creare un sistema più efficiente. In tal caso, dopo vari sopralluoghi, proponiamo di ottimizzare le modalità di aperture e accoglienza base nei musei pubblici hub strategici delle subaree al fine creare comunque un sistema più performante di quello attuale.

#### **4) Prime stime dei costi delle attività migliorative esternalizzabili**

Nella letteratura specialistica, a livello di analisi delle sostenibilità economica dei processi di messa in rete dei sistemi museali, si usa ragionare su benefici che possono nascere su tre livelli: sul piano degli *input* si guarda essenzialmente alle cd. Economie di scopo, a livello di *processing* alle economie di scala, nel caso degli *output* alle cd. Economie di varietà. Cominciamo con le *economie di scopo*: nel caso CarniaMusei, con le attività individuate, abbiamo puntato in particolare: sulla legittimazione del sistema culturale a livello di brand; sullo sviluppo di una atmosfera culturale che porterà a consolidare un'attitudine alla produzione e al consumo culturale; sulla creazione di uno staff professionale a servizio della rete e sulla diffusione di una maggiore sensibilità sul tema tutela del patrimonio). Se passiamo alle *economie di scala* invece, puntiamo essenzialmente sulle attività di formazione e aggiornamento comuni; sulla aumentata capacità di avviare contratti di servizi ottimizzando la spesa sugli appalti per alcune aree di intervento museale base in comune; sulla creazione di un team di direzione artistica diffusa che attraverso sinergie valorizzi a favore di tutta rete per esempio le 12.000 presenze circa sulla Val Pesarina o i 40.000 visitatori della Mostra temporanea di Illegio e che faciliti una comunicazione culturale integrata con forme di comunicazione innovativa tra i hub centrali e gli eventi culturali e sportivi mappati. A livello di *economie di varietà* invece ci preme: avviare servizi innovativi grazie all'utilizzo congiunte di risorse in comune; lanciare iniziative culturali innovative (mostre, esposizioni, itinerari) e creare un'immagine coordinata spendibile a livello di marketing.

Nell'elaborare una prima stima dei costi abbiamo usato il metodo tipico dell'europrogettazione PCM ipotizzando dei monti monte ore trimestrali partendo dai tariffari giornalieri medi dell'UE, sostanzialmente in linea con i contratti CCNL di settore in Italia. Nel contemplare tali massimali per staff cost indicati, abbiamo definito un costo orario: per competenze manageriali nel settore artistico di 45 Euro lordi; per figure di valenza scientifica, ricercatori, docenti di 35 euro; per figure con competenze tecniche specifiche in ambito museale 25 euro; per figure amministrative 20 euro.

I totali sono stati ricavati partendo da un monte ore ipotizzato per il costo orario persona su attività specifiche legate al progetto e pertanto potrebbero essere rendicontate su timesheet dettagliate che indichino chiaramente la tipologia di attività implementata e il costo orario applicato. Ciò permette anche di far confluire sulle attività ipotizzate risorse di altri progetti regionali, nazionali ed europei già finanziati ai cui siamo venuti a conoscenza. Inoltre l'approccio da noi usato può essere usato anche per inserirsi in nuovi partenariati progettuali in costruzione.

Le ore ipotizzate sono ovviamente ancora del tutto indicative e tengono anche conto di skills già presenti e delle disponibilità rilevate durante i colloqui diretti con vari operatori del settore al fine di non trascurare gli elementi legati a una realizzazione effettiva della attività sul campo.

Trattasi comunque di stime che ci sembrano attendibili al fine di garantire lavori di qualità. Nel nostro caso ovviamente siamo ancora a livello di studio di fattibilità iniziale, che se valutato positivamente dagli enti competenti, dovrà comunque essere approfondito con una pianificazione di dettaglio di natura esecutiva, con indicatori di dettaglio e piano dei rischi. Qui di seguito inseriamo intanto la tabella riepilogativa con il totale dei costi stimati anno per anno sulle singole attività indicate.

**Tab.2 Aree di miglioramento: prima stima dei costi per le attività di miglioramento esternalizzabili da Uti-Rete CarniaMusei (Periodo 2019-2023)**

WP4B ATTIVITA' ESTERNALIZZABILI SU AREE DI MIGLIORAMENTO STRATEGICHE	Stima Totale anno 2019	Stima Totale anno 2020	Stima totale anno 2021	Stima totale anno 2022	Stima totale anno 2023	TOTALI 2019-2023
Attività Centro Servizi (CS) Direction - Direzione su priorità strategiche	900	4860	5760	7560	5040	24120
Attività di supporto budget management	240	960	960	960	960	4080
Attività Custodia/apertura/accoglienza Sub Area Scienza Geo.		18750	18750	18750	18750	75000
Attività Custodia/apertura/acc. Sub Area Maestranze artigianato		18750	18750	18750	18750	75000
Attività Custodia/apertura/accoglienza Sub Area Storia Guerra Museo Timau		2250	2250	2250	2250	9000
Attività Custodia/apertura/accoglienza Sub Area Storia Arceo Museo Zuglio		3750	3750	3750	3750	15000
Attività Custodia/apertura/accoglienza Sub Area Arte Museo Treppo Carnico		6250	6250	6250	6250	25000
Attività Custodia/apertura/accoglienza Sub Area Etno-Anthro Museo Sappada		18750	18750	18750	18750	75000
Attivazione rete di animatori di sostenibilità museali/itinerari territoriali		1400	0	0	0	1400
Filieri economiche e Musei: Supporto analisi database per art direction	140	140	140	140	140	700
Eventi e Musei: Supporto analisi database per art direction	420	420	420	420	420	2100
Sport e Musei: Supporto analisi database per art direction	420	420	420	420	420	2100
operatori filiere economiche/cultura per potenziare abbinamenti musei ed economia della Montagna (con Polo ecomont)		1680	840	840	840	4200
Workshop di animazione con animatori (anche Alpmontor) Culture Scout Comunali, Advisor presso operatori eventi/cultura per potenziare abbinamenti musei ed eventi		1680	840	840	840	4200
Workshop di animazione con Alpmontor presso operatori sport/cultura per potenziare abbinamenti sport/cultura		1680	840	840	840	4200
Workshop promozionali con animatori (anche Alpmontor) Culture Scout Comunali, Advisor presso Guide naturalistiche e Carniagreeters		1680	840	840	840	4200
Restyling sito Internet - branding di base Mythos Carnia, concept e traduzioni in inglese e tedesco pagine chiave		1500	0	0	0	1500
Supporto al webmarketing e attività di supporto al socialwebmarketing online - creazione di nuovo sito web in piattaforma open-source (con definizione dettagliata dei plug-in aggiuntivi) -formazione tecnica redazione centrale - formazione di digital greeters - strategie di coinvolgimento dei visitatori (social advocacy)	500	6000	2500	2500	2500	14000
Consulenza x stakeholder eventi sulla normativa assicurazioni, normativa sicurezza e deroghe		840	420	420	420	2100
PRIORITA' 1 Progettazione e gestione Piano di Sviluppo Industriale della Cultura Locale Subsettore 4 MESTIERI ARTIGIANATO Cf. Nicchie e Competenze TAB Benchmarking		7280	7280	7280	7280	29120
PRIORITA' 2 Progettazione e gestione Piano di sviluppo SICL SCIENZA TECNOLOGIA GEOPARCO Cf. Nicchie e Competenze TAB Benchmarking		0	8400	8400	8400	25200
PRIORITA' 3 Progettazione e gestione Piano di sviluppo SICL Subsettore 3 STORIA GUERRA e ARCEO Cf. Nicchie e CompetenzeTAB Benchmarking		0	0	7000	7000	14000
PRIORITA' 3 Progettazione e gestione Piano di sviluppo SICL Subsettore 2 ETNO-ANTROPOLOGIA Cf. Nicchie e Competenze TAB Benchmarking		0	0	6300	6300	12600
PRIORITA' 3 Progettazione e gestione Piano di sviluppo SICL Subsettore 5 ARTE MODERNA E SACRA Cf. Nicchie e Competenze TAB Benchmarking		0	0	5600	5600	11200
Tutoring Laboratori ASL con scuole superiori		1680	1200	1200	1680	5760
Organizzazione e gestione CAMPUS Universitari estivi			0	3500	4500	8000
TOTALE STIMA COSTI ESTERNALIZZABILI	2620	100720	99360	123560	122520	448780
STIMA COSTI PER ATTIVITA' ESTERNALIZZABILI UTI CM DI APERTURA COPERTI IN PARTE DA FONDI COMUNALI/BIM		68500	68500	68500	68500	274000
STIMA COSTI PER ATTIVITA' ESTERNALIZZABILI UTI CM PER ATTIVITA' MIGLIORATIVE STRATEGICHE	2620	32220	30860	55060	54020	174780

## 6. Il potenziale di sviluppo turistico del sistema museale

Come ribadito sopra, se gran parte dei costi esternalizzabili legati alla gestione delle attività di apertura ed accoglienza puntano ad essere coperti con una razionalizzazione del sistema di spesa dei fondi pubblici stanziati essenzialmente dal BIM e dai bilanci dei singoli Comuni proprietari delle strutture museali (cf. per dati di dotazione su fondi disponibili in nostro possesso, report fase 2 del 19.4.2019), parte delle altre attività che abbiamo individuato possono beneficiare di finanziamenti pubblici attivati su altre progettualità essenzialmente europea, nazionale e regionale (per esempio Progetto Interreg Excover, alcuni fondi Aree Interne o le iniziative ora in corso del Polo Ecomont sulle scuole).

Tornando alle nostre economie di scopo, di scala e di varietà individuate al di là dello spazio pubblico di finanziamento, ci preme qui attirare l'attenzione sulle seguenti questioni. Lo spazio di sostenibilità economica che afferrisce ad *entrate dirette* prodotte da attività "aziendalizzate" dei nostri musei che possono coprire almeno parte di quel di più di costi di attività non coperte da fondi pubblici, nel caso nostro, invece ruotano innanzitutto sulle maggiori entrate che possono derivare in primo da un aumento delle visite (con prezzi leggermente maggiorati dei biglietti singoli su alcuni musei hub) ma soprattutto - come condiviso con molti operatori - dagli incassi derivati dalla vendita di daytour e di itinerari turistici - sinergici ed esperenziali - organizzati dalle rete in chiave sinergica. Ecco

quindi che diventa molto rilevante soffermarci sul potenziale attivabile con le attività più legate alla progettazione dei pacchetti turistici, alla promozione turistica e alla vendita dei prodotti – incluso il merchandising dei prodotti delle aziende locali mappate col Polo Ecomont - e servizi culturali (qui intesi in senso ampio) che possono essere incanalati in politiche turistiche attive sul territorio. Il discorso generale che abbiamo fatto sul branding, sulla Art Direction appunto mirano a collocare il sistema museale in un discorso più ampio di promozione turistica.

Il sistema museale carnico, in tale prospettiva, costituisce un fattore di attrazione turistica locale e, attraverso il turismo, può produrre maggiori risorse per se stesso e al contempo essere generatore di valore per il territorio. Tali potenzialità si scontrano con una condizione di sostanziale solitudine di Carnia Musei all'interno del fenomeno turistico locale. Come già analizzato nella fase 2 della presente ricerca, l'assenza di una Destination Management Organization (DMO) carnica e la marginalità dell'elemento culturale montano nei piani di Promoturismo FVG, devono spingere Carnia Musei ad elaborare autonome strategie di incremento delle visite museali.

Si tratta di una soluzione metodologicamente non ottimale. Ben più efficace sarebbe un contesto in cui Carnia Musei potesse concentrarsi sul massimo miglioramento possibile dell'esperienza del visitatore nelle proprie strutture, e altri soggetti esterni sviluppessero prodotti turistici (di cui i musei dovrebbero essere una delle materie prime) e successive azioni di promo-commercializzazione.

Quanto appena detto ci è utile per schematizzare le componenti strategico-gestionali inerenti lo sviluppo di marketing turistico di Carnia Musei che è cruciale per il nostro piano di attività. Le linee direttrici puntano su due livelli di azione:

- Prodotto turistico: dove per "prodotto" si intende l'esperienza totale del turista in un territorio. Un'esperienza che deve essere studiata, progettata, facilitata e guidata da una serie di servizi coordinati.

- Marketing: azioni di comunicazione e distribuzione dei prodotti in aree di mercato in cui incontrare la domanda di turisti che presentano bisogni e caratteristiche coerenti con l'offerta di Carnia Musei.

Per poter concretizzare le proprie potenzialità turistiche (alle condizioni date), Carnia Musei dovrà quindi sostenere sforzi considerevoli, sia in termini di acquisizione di nuove competenze che impiego di risorse economiche dedicate al marketing.

Al fine di contenere rischi e volumi di spesa, invitiamo gli eventuali stakeholders interessati a concentrare tali impegni sui tre mercati target più "prossimi".

1. Turisti presenti in Carnia con interesse per la cultura e che partecipano ad eventi locali (mappati nella fase 1 del presente lavoro)
2. Turisti culturali di breve raggio
3. Turismo scolastico di breve raggio

A questi mercati turistici, parallelamente ad un'azione di sviluppo delle aperture delle sedi museali e di ottimizzazione dell'accoglienza che abbiamo ampiamente contemplato su alcuni hub centrali per subaree tematiche, dovranno a nostro avviso essere offerti prodotti turistici essenzialmente basati su una maggiore collaborazione con professionisti turistici locali e altri soggetti dotati di attrattività turistica (soprattutto il mondo dei volontari – si veda i Carniagreeters). Il tutto al fine di :

- Stimolare le guide turistiche locali ad integrare i musei nei loro tour locali;
- Creare in proprio cosiddetti daytour che comprendano guide locali, soggetti della ristorazione, volontari, organizzatori di eventi e soggetti attivi nel mondo dello sport al fine di poterli promuovere a livello regionale ed extraregionale da Promoturismo FVG
- Attivare una progressiva sinergia del sistema museale carnico (proprio in forza della sua dimensione sistemica e organizzata) con altre esperienze di marketing di "sistema" locale (ad esempio il consorzio turistico di Arta Terme di recente creazione per esempio nel settore della cultura del benessere termale)

Si tratta evidentemente di azioni che mirano a creare un prodotto turistico nel pieno rispetto di quell'elemento di esperienzialità totale del turista nella destinazione. È, questo, un passaggio fondamentale dello sviluppo del sistema museale carnico, che mira a far interagire sempre più l'elemento museo con l'offerta turistica locale (attività, professionisti, organizzazioni).

A sostegno dello sviluppo di questa networking territoriale, è stata progettata un'azione di comunicazione interna alla destinazione tesa a rafforzare l'immagine di Carnia Musei (esigenza peraltro emersa dalle indicazioni del territorio) nel contesto locale e a valorizzarne il lavoro svolto presso gli stakeholder interni ed esterni alla rete stessa.

L'incontro tra questi prodotti e i mercati target sopra individuati potrà essere realizzato da diverse azioni di marketing. Alcune di esse, considerabili di co-marketing, sono sottintese in quanto dette a proposito del prodotto e si basano sullo sfruttamento di un "effetto scia" della promozione di Promoturismo Fvg e di altri soggetti locali.

Le altre azioni di marketing si riferiscono ad una presenza online più efficace e si basano sui seguenti elementi strategici:

Non solo sito web: l'attuale sito di Carnia Musei è ormai diventato inadeguato anche per i soli fini istituzionali, ma non è pensabile che un nuovo sito in sé possa essere volano di maggiori visitatori nei musei. Le persone, come arrivano a visitare il sito web? Come può un sito convincerle ad andare in Carnia e visitare i suoi musei?

Digital marketing avanzato: per rispondere a queste domande sono stati previsti impegni e programmi di visibilità online tanto nei social media quanto nei risultati prodotti dai motori di ricerca. È in questi contesti che si realizza il primo contatto tra utente online e siti web. A questo primo contatto dovrà seguire una relazione basata essenzialmente sulla qualità dei contenuti online. Elementi, questi, che impegnano risorse economiche e che richiedono specifiche competenze, entrambe previste nel presente piano di sviluppo.

## **Conclusioni: 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 CM, ma che presuppone anche una crescita integrata e continua delle sue realtà 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 si 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 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 essere 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 Uti 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 breve, 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 (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. Distretto culturali evoluti della Valcamonica o Valsabbia);

- le linee di indirizzo sui rapporti da mantenere con Promoturismo e altre agenzie incoming operanti sul territorio (cf. nuovo consorzio Arta terme o nuova Coopertiva affidataria di incarico in valpesarina) 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 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 in 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 agli 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 chiave essenziali per il buon funzionamento del sistema:

- a) un Culture Scout Comunale 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 illustreremo 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 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 TSC.

Tutti i CSC si riuniscono e dettano le linee di indirizzo politico per la redazione dei Piani 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 di minima 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 a 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 con una Visione Comune i Piani SICL in collaborazione con la regione e tenendo conto della riforma legislativi sui musei attualmente in corso soprattutto al livello di direzione scientifica, b) garantire un sistema di gestione efficiente di accoglienza, c) formare gli AT, d) garantire servizi di custodia eventuali sostituzioni in situazione di emergenze negli 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 le 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, ecc. 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

Qui di seguito proponiamo una semplificazione del Gantt generale presentato nell'Allegato in A3 dove indichiamo chiaramente il piano temporale che per noi risulta fondamentale sulle attività gestionali strategiche appena descritte.

WP4B Attività esternalizzabili strategiche per proposta CAMUS	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 5	TRIM 6	TRIM 7	TRIM 8	TRIM 9	TRIM 10	TRIM 11	TRIM 12	TRIM 13	TRIM 14	TRIM 15	TRIM 16	TRIM 17
Inseadimento Centro Servizi																	
Attività operativa Centro servizi																	
Individuazione Culture Scout Comunale (CSC)																	
Individuazione Advisor Territoriali (AT)																	
Addestramento Centro servizi (per formare gli AT volontari)																	
Formazione AT																	
Formazione CS per Piani Industriali																	
Realizzazione attività AT su progetti pilota																	
Redazione Piani Industria Culturale Locale (SICL)																	
Verifiche annuali																	

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, Alpentor, 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 di coordinamento 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.

## INDICE

Premessa

1. Indicazioni strategiche tratte dalle interviste effettuate sul territorio
  2. La tabella SWOT aggiornata
  3. Proposta di struttura per la gestione dei servizi: la Rete CarniaMusei come sistema culturale integrato che si avvale di imprese di servizi
  4. Il cronoprogramma di medio-lungo periodo delle attività migliorative per una struttura gestionale di tipo culturale integrato
  5. Prime stime dei costi delle attività migliorative esternalizzabili
  6. Il potenziale di sviluppo turistico del sistema museale
- Conclusioni: indicazioni operative di breve periodo

### ***Bibliografia essenziale***

- Auriemma, Rita 2018, Politiche e nuove strategie per i Musei del Friuli Venezia Giulia, ERPAC, pdf scaric. su <http://www.ipac.regione.fvg.it/userfiles/file/Auriemma%20corso%20musei%202018.pdf>
- Barbati, Carla; Marco Cammelli, Marci; Casini, Lorenzo, Diritto del patrimonio culturale, Il Mulino 2017
- Cataldo, Lucia (a cura di) (2014). Musei e patrimonio in rete: Dai sistemi museali al distretto culturale evoluto, Hoepli.
- Coopculture (2017) Rapporto di sostenibilità 2017, Partecipazione e cooperazione per l'accountability delle imprese e del patrimonio culturale.
- Corte dei Conti 2005, delib. n. 8/AUT/2005 del 30 novembre 2005,
- Maresca, Compagna (a cura di) 2005, Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto, Ministero per i beni e le attività culturali, Cingemi
- Regione Fvg, LR 23/2015, Norme regionali in materia di beni culturali.
- Tarasco, Antonio Leo (2006): La gestione dei beni culturali degli enti locali: profili di diritto e di economia Foro amministrativo , Consiglio di Stato, 2006, fasc. 7-8, pp. 2382-2406.