

Master in analisi delle politiche pubbliche (Mapp)
COREP – corso Trento 13, 10129 Torino
Tel. 011-56455111/07 – fax 011 – 5645110 – E-mail: mapp@polito.it
2^a edizione: 1998-99

Tesi di Master

Stefania Coni
Luca Moreschini

La gestione dei musei: un modello di analisi

Sottoposta a:

Daniele Lupo Jalla
Dirigente Settore Musei
Città di Torino
Via San Francesco da Paola, 3 – 10123 Torino
Tel. 011- 4434471

Tutor interno:
Prof. Francesco Scacciati

Torino, settembre 1999

Sommario

SOMMARIO	2
SINTESI	3
PARTE 1. VERSO UN MODELLO DI ANALISI PER LA GESTIONE DEI MUSEI	5
1.1. DALLA DEFINIZIONE ALLE FUNZIONI	5
1.1.1. PREMESSA.....	5
1.1.2. LA DEFINIZIONE DI MUSEO.....	5
1.1.3. FINALITÀ (MISSION), OBIETTIVI, AMBITI E MODELLO DI GESTIONE.....	6
1.1.4. GESTIONE DELLE COLLEZIONI E SERVIZI AL PUBBLICO	7
1.1.5. I COSTI	8
1.1.6. GLI STRUMENTI DI CONTABILITÀ PUBBLICA E PRIVATA.....	10
1.1.7. I MODELLI ESISTENTI (VALENTINO, FUORTES, VAN DER BORG)	11
1.1.8. IL SUPERAMENTO DEI MODELLI ESISTENTI. GLI STANDARD.....	12
1.2. L'ARTICOLAZIONE DELLE FUNZIONI	13
1.2.1. LE FUNZIONI DEL MUSEO	13
1.2.2. TIPOLOGIA DI PERSONALE	15
PARTE 2. I DUE CASI STUDIO	17
2.1. IL MUSEO DELLA MARIONETTA	17
2.1.1. INFORMAZIONI GENERALI	17
2.1.2. FINALITÀ E OBIETTIVI.....	17
2.1.3. GESTIONE FINANZIARIA E RISORSE	18
2.1.4. GESTIONE COLLEZIONI.....	19
2.1.5. SERVIZI AL PUBBLICO	19
2.1.6. LA STRUTTURA E IL PERSONALE.....	20
2.1.7. CONCLUSIONI	21
2.1.8. SCENARI FUTURI.....	22
2.2. IL MUSEO NAZIONALE DEL CINEMA E LA MOLE ANTONELLIANA	24
2.2.1. INFORMAZIONI GENERALI	24
2.2.2. FINALITÀ, OBIETTIVI E GESTIONE.....	25
2.2.3. GESTIONE FINANZIARIA E RISORSE	26
2.2.4. GESTIONE DELLE COLLEZIONI	26
2.2.5. ATTIVITÀ E SERVIZI AL PUBBLICO	27
2.2.6. LA STRUTTURA E L'ALLESTIMENTO MUSEALE.....	28
2.2.7. I COSTI E IL PERSONALE.....	28
2.2.8. CONCLUSIONI	29
2.2.9. SCENARI FUTURI.....	30
CONCLUSIONI GENERALI	32
ALLEGATO 1. IPOTESI DI CONTO ECONOMICO DEL MUSEO DELLA MARIONETTA	33
ALLEGATO 2. COSTI SOSTENUTI DALLA CITTÀ DI TORINO PER IL RECUPERO DELLA MOLE ANTONELLIANA E PER IL MUSEO DEL CINEMA	35
ALLEGATO 3. PIANO DEI COSTI FUTURI DELLA CITTÀ DI TORINO PER LA MOLE	38
ALLEGATO 4. FUNZIONI SVOLTE ALL'INTERNO DELLA MOLE	40
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	41

SINTESI

Questo lavoro si propone di offrire un contributo all'elaborazione di un **modello di analisi dei costi di gestione dei musei**, che consenta di evidenziare le finalità, gli obiettivi, i programmi di un museo e la loro corrispondenza con la struttura della spesa.

Il lavoro si è svolto lungo **due binari paralleli**.

- Da una parte abbiamo proceduto - partendo dalle proposte del Gruppo di lavoro sugli standard¹, confrontate ed integrate con un'ampia selezione di contributi sull'argomento, nonché con bilanci e *report* sull'attività di musei italiani e stranieri - a un **lavoro teorico**, il cui punto di arrivo è stata la formulazione, sia pure provvisoria, di uno schema generale di riferimento.
- Dall'altra abbiamo svolto un'opera di **raccolta di dati e informazioni**, provando a "leggere" due musei, il Museo della Marionetta e il Museo Nazionale del Cinema di Torino, alla luce dello schema di analisi che si veniva delineando.

Il risultato è stato quello di integrare il modello teorico con le conoscenze provenienti dall'indagine sul campo e, allo stesso tempo, di verificare le capacità euristiche dello schema stesso, in particolare la capacità di evidenziare le criticità e le potenzialità delle singole istituzioni museali.

Non siamo giunti a conclusioni definitive per due ragioni.

1. L'articolazione della realtà museale e la necessità di tenere conto delle sue molteplici specificità, richiede una complessa elaborazione teorica, impone una verifica del modello su diversi casi e suggerisce che la sua costruzione passi attraverso una pluralità di riscontri empirici.

2. I casi di studio presi in esame, come vedremo, non offrono una base di dati economici sufficienti a basare su di essi un modello di analisi generale.

Nella **Parte 1** abbiamo svolto un lavoro teorico che ci ha consentito di arrivare a uno schema generale e che si è sviluppato in alcune tappe successive.

- * La necessità di individuare la specificità del museo e di conoscerne le finalità ci ha portato a iniziare dalla **definizione di museo**. Abbiamo definito il museo *un'azienda di servizi senza fini di lucro che attua politiche di patrimonializzazione*.
- * Passando da un quadro di riferimento generale a un livello più specifico, abbiamo preso in considerazione le **finalità** e gli **obiettivi** che caratterizzano e conferiscono unicità ad ogni singolo museo, sottolineando che è necessario che vengano resi espliciti in uno Statuto, che specifichi anche la forma di gestione e la struttura finanziaria dell'istituzione.
- * Il passo successivo è stato quello di definire i servizi centrali, le **funzioni tipiche** delle istituzioni museali, individuate nella gestione delle collezioni e nei servizi al pubblico, evidenziando come queste siano funzioni essenziali, tra loro autonome e complementari, il cui perseguimento non dovrebbe essere alternativo.
- * L'individuazione delle funzioni è stata seguita da una breve analisi delle voci di costo di un museo. Lo schema proposto distingue i costi per il personale e quelli per la struttura, a loro volta divisi in spese per amministrazione, funzionamento, comunicazione e costi tipici, diret-

¹ Il Gruppo di lavoro (a cui partecipano ANCI, UPI, Conferenza delle Regioni, Ministero per i beni e le attività culturali, ICOM, ANMLI) nasce in risposta all'esigenza, emersa nell'articolo 150/6 del D.lgs 112/98, di definire gli standard minimi di funzionamento dei musei, da osservare nell'ambito delle attività che verranno trasferite dallo Stato a Regioni, Province, Comuni, ai sensi dello stesso articolo.

tamente legati alla gestione delle collezioni e ai servizi al pubblico.

- * Dopo aver passato in rassegna alcuni dei **modelli di analisi esistenti** ed aver sottolineato che essi, alla pari degli strumenti di contabilità pubblica e privata, non sono sufficienti ad offrire una reale comprensione della complessità museale, abbiamo elencato in modo analitico le **funzioni dei musei**. Sono state inoltre individuate le principali **tipologie di personale** necessarie a garantire il corretto svolgimento delle funzioni.

Per verificare le capacità euristiche del modello, nella **Parte 2** abbiamo analizzato i due musei torinesi, cercando di delineare un quadro comprendente informazioni di carattere generale, per poi passare a focalizzare le finalità, gli obiettivi e la situazione economica e finanziaria. In seguito abbiamo cercato di capire se, e in che modo, le due realtà, che sono tra loro molto diverse e per certi versi atipiche, hanno svolto i due servizi principali che caratterizzano le istituzioni museali: gestione delle collezioni e servizi al pubblico. Abbiamo infine rivolto l'attenzione sulle risorse che incidono maggiormente sulla spesa dei musei: la struttura e il personale.

Lo studio del Museo della Marionetta ci ha consentito prevalentemente di sviluppare gli argomenti relativi alla definizione, agli obiettivi e alla gestione di un museo, il caso del Museo Nazionale del Cinema-Mole Antonelliana ci ha permesso di mettere l'accento sulla necessità che le responsabilità - anche in relazione alla ripartizione dei costi -, le funzioni e i compiti vengano chiaramente definiti.

Il **Museo della Marionetta**, che non può essere considerato un museo "tradizionale" in virtù della tipologia delle sue collezioni e dell'uso teatrale che ne viene fatto, è caratterizzato dall'assenza di una chiara missione e dalla carenza di fondi. Si è rilevato, per quanto concerne le funzioni museali centrali, un forte sbilanciamento in favore dei servizi al pubblico, che nel caso di questo museo corrispondono prevalentemente all'attività teatrale. Nel delineare alcuni scenari futuri abbiamo prospettato la possibilità di affrontare i problemi che caratterizzano l'attuale situazione del Museo in ottiche diverse. In una prospettiva di semplice sussistenza abbiamo ipotizzato la possibilità di effettuare alcuni interventi che garantiscano la tutela della collezione. In un'ottica di rilancio del Museo abbiamo considerato fondamentale la necessità di un maggior coinvolgimento di soggetti pubblici e privati e di una cooperazione con istituti che condividono interessi affini. Un'ipotesi di bilancio è stata infine proposta in allegato.

Nel caso della riapertura del **Museo Nazionale del Cinema** all'interno della **Mole**, si è in presenza da un lato di un Museo dotato di importanti collezioni e dall'altro di un edificio storico, simbolo della città, che costituisce lo spazio espositivo e comunicativo del Museo. La coesistenza di due enti, a cui corrispondono due funzioni diverse, richiede un grande impegno di coordinamento affinché vi possa essere chiarezza sulle responsabilità, sulle funzioni, sui costi e sulle risorse necessarie e affinché il Museo sia in grado di svolgere in maniera equilibrata le sue funzioni principali. La questione non è secondaria dal momento che il Museo, chiuso al pubblico da oltre 15 anni, ha privilegiato sino ad ora solo la funzione legata all'acquisto e cura delle collezioni, mentre con la prossima riapertura dovrà certamente trovare idee, risorse e forme organizzative capaci di comunicare con il grande pubblico.

➔ In conclusione, gli **strumenti di analisi** che si occupano di musei, tanto a fini di controllo gestionale, quanto a fini di valutazione dell'impatto della loro attività, devono trovare il modo di **tenere conto delle specificità di questa istituzione**. Devono offrire strumenti che, a partire dalle peculiarità e dalla storia di ogni museo, ne facciano emergere le diverse finalità, le diverse funzioni e il rapporto che tra queste si stabilisce. Se non si definisce con precisione l'oggetto della propria valutazione si rischia di utilizzare indicatori, anche ben costruiti ma parziali, che tengono conto solo di una parte del pacchetto di servizi che il museo si propone di offrire, con il risultato di presentare un'immagine distorta della realtà che si vuole conoscere.

PARTE 1. VERSO UN MODELLO DI ANALISI PER LA GESTIONE DEI MUSEI

1.1. DALLA DEFINIZIONE ALLE FUNZIONI

1.1.1. Premessa

L'opportunità di affrontare il tema proposto nasce dall'**assenza di un soddisfacente strumento di controllo della spesa**, sufficientemente articolato e in grado di tenere in dovuto conto le peculiarità della realtà museale. Questa mancanza può in parte ricondursi al ritardo con cui in Italia si è sviluppato il dibattito, che ha interessato altri paesi a partire dalla fine degli anni Sessanta, circa la dimensione economica dei musei. La dicotomia che ne ha caratterizzato le posizioni non può ancora considerarsi superata: da un lato si rimprovera al settore pubblico di essere incapace di gestire in forma imprenditoriale il patrimonio artistico e culturale nazionale, dall'altro si rifiuta l'ipotesi di applicare *tout-court* modelli tratti dal settore *for-profit* alla realtà dei beni culturali.

La struttura museale deve essere dunque ricondotta alla propria **specificità**. Il nostro punto di partenza è stato quello di considerare il museo come **ente senza fini di lucro e azienda di servizi**, e pertanto come tale dovrebbe funzionare. Il carattere aziendalistico deve però concernere gli aspetti organizzativi e gestionali e non dovrebbe in alcun modo riguardare la natura e la definizione degli obiettivi. La ragion d'essere ultima del museo non coincide con il profitto economico - obiettivo che tra l'altro sembra irraggiungibile non soltanto nella realtà italiana - ma con l'erogazione di un servizio pubblico a carattere sociale e culturale.

In quanto azienda di servizi, il museo offre dei "pacchetti" costituiti da servizi diversi. Nello specifico caso dei musei, come verrà approfondito successivamente, si possono individuare due servizi centrali: la gestione delle collezioni e i servizi al pubblico.

È dunque necessario che venga reso esplicito il fine che il museo deve o si propone di raggiungere. Soltanto se viene chiarita la sua **mission**, la sua ragion d'essere (Lord e Dexter Lord, 1997), è possibile evidenziarne la corrispondenza con le funzioni effettivamente implementate, misurate in termini di componenti di spesa.

1.1.2. La definizione di Museo

I musei, seppur in presenza di notevoli differenze in termini di dimensioni, tipologia delle collezioni e dotazioni, presentano alcune caratteristiche comuni. Risulta quindi evidente che la ragion d'essere di ogni singolo istituto non può prescindere da una definizione dell'istituzione museale il più possibile condivisa.

Tra le varie definizioni proposte, due ci paiono maggiormente significative. La prima è quella dell'**ICOM**², che mettendo in evidenza la molteplicità delle funzioni museali, afferma che il "museo è un'istituzione permanente, senza fini di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che ricerca, acquisisce, conserva, comunica e soprattutto esibisce le testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, a fini di studio, di educazione e diletto"³.

La seconda è quella proposta da **Dominique Poulot**, che definisce il museo come un soggetto storicamente determinato che attua politiche di *patrimonializzazione* (intendendo con questo

² International Council of Museums.

³ Statuto dell'ICOM Art. 2.1.

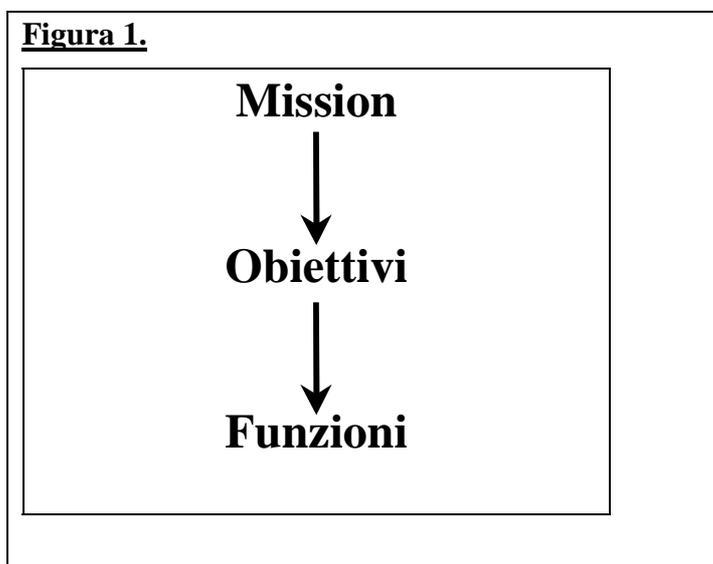
termine il passaggio di beni da un determinato contesto al museo) e la cui giustificazione è legata da una parte alla *legittimità dell'ordinamento* delle sue collezioni e dall'altra all'*efficacia della loro esposizione pubblica* (Poulot, 1992).

1.1.3. Finalità (Mission), obiettivi, ambiti e modello di gestione

All'interno del quadro generale di riferimento è necessario che le singole istituzioni museali rendano esplicita, privilegiando uno o più elementi presenti nella definizione, le proprie finalità e i propri **obiettivi**. Tali finalità - che possono essere riprese dalla definizione ICOM, come nel caso della GAMC di Torino⁴ - e tali obiettivi, definiti in termini di "livelli qualitativi di sviluppo e cura della collezione e di servizi al pubblico che l'istituzione s'impegna a raggiungere" (Lord, Dexter Lord, 1997), costituiscono, come precedentemente accennato, l'elemento di confronto con la composizione della spesa.

Per poter effettuare tale confronto occorre che i suoi termini siano formulati in modo chiaro e che le finalità e gli obiettivi del museo siano **articolati** in appropriati servizi (ambiti, compiti, attività)⁵. L'articolazione delle funzioni museali, che si ritrova nella definizione dell'ICOM e la centralità delle funzioni di patrimonializzazione ed esposizione, alla base della definizione di Poulot, costituiscono il cardine del modello che intendiamo costruire.

Una chiara definizione degli obiettivi è una premessa necessaria ma non sufficiente per un corretto funzionamento del museo. Se non esistono documenti che definiscano le **responsabilità di governo, di gestione e di controllo**, o comunque se nella realtà queste responsabilità non sono chiare, è evidente che la gestione del museo ne risentirà negativamente. Si deve notare, infine, che le diverse modalità di gestione non sono neutrali rispetto alla concreta articolazione degli obiettivi, e che a diverse scelte gestionali corrisponde un diverso approccio alle funzioni e alle attività.



⁴ L'articolo 2 del Regolamento dell'Istituzione GAMC afferma che il museo "ricerca, acquisisce, conserva e soprattutto espone opere dell'arte moderna e contemporanea a fini di studio, educazione e diletto"

⁵ Anche in questo caso l'articolo 2 del Regolamento GAMC può essere un valido esempio.

1.1.4. Gestione delle Collezioni e Servizi al Pubblico

Come ogni istituzione, anche il museo ha funzioni di governo e funzioni ausiliarie - amministrative e tecniche - legate al funzionamento della “macchina”. Ciò che caratterizza la specificità del museo sono i due ambiti **gestione delle collezioni** e **servizi al pubblico**, che corrispondono alle due funzioni essenziali da esso svolte:

- ◆ la patrimonializzazione dei beni;
- ◆ la loro pubblica esposizione e fruizione.

Nell'ambito della **patrimonializzazione** è compreso l'insieme delle funzioni e delle attività dirette a ricercare e acquisire i beni destinati a costituire le collezioni del museo, la loro conservazione in via permanente, le eventuali opere di restauro e il complesso delle procedure di ordinamento, documentazione, ricerca e comunicazione scientifica delle collezioni. Per **pubblica esposizione** si intende l'insieme delle funzioni e attività attinenti all'interpretazione e alla presentazione al pubblico delle collezioni, consistenti nelle attività di esposizione - permanente e temporanea -, nelle attività educative e in tutti i servizi al pubblico, destinati a completare e potenziare queste attività: dai servizi di accoglienza alle pubblicazioni (Jalla, 1998b).

Il rapporto tra le due funzioni è stato, ed è tuttora, oggetto di dibattito. Mentre l'approccio più tradizionale tende a ridurre il museo a compiti soprattutto conservativi e autoconservativi, trascurando la funzione espositiva e rischiando in tal modo di fare del museo un “cimitero di oggetti morti” (Eco, 1986), un secondo approccio considera la funzione conservativa finalizzata, dunque ancillare, a quella espositiva (Bagdadli, 1997).

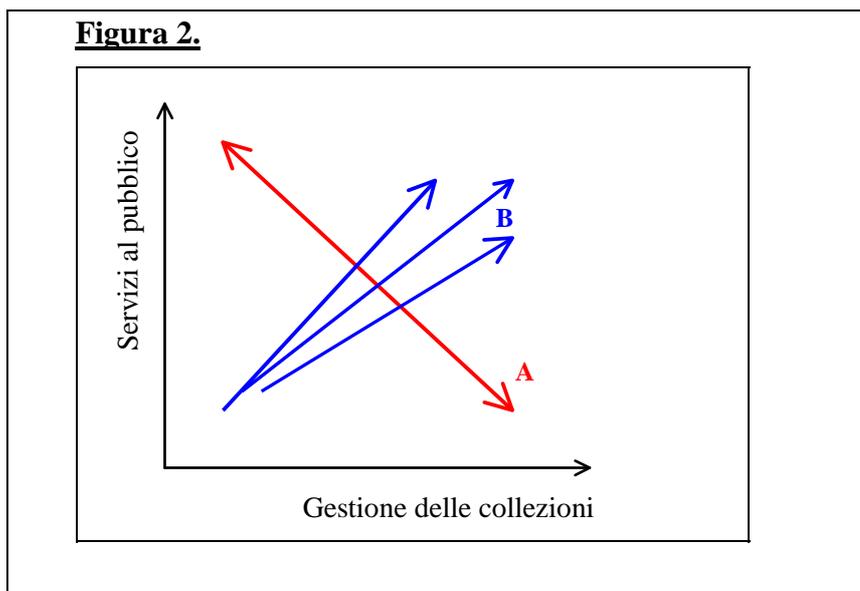
La definizione di Poulot aiuta a superare entrambe le posizioni. Abbracciando l'idea che la conservazione sia un servizio autonomo, non subordinato a quello espositivo e indipendente da esso, ci permette di arrivare ad evidenziare due punti:

- Gestione delle collezioni e servizi al pubblico sono entrambe **funzioni essenziali**;
- Gestione delle collezioni e servizi al pubblico sono **funzioni autonome e complementari**.

La gestione delle collezioni, di cui la conservazione è parte fondamentale, deve infatti essere considerata un'attività di uguale importanza rispetto a quella dei servizi al pubblico. Essa concorre, alla pari di quella espositiva, anche se in modo diverso (in quanto è rivolta principalmente alla fruizione nel lungo periodo), a conferire all'istituzione museale la caratteristica di servizio pubblico.

L'errore - tipico di chi affronta l'argomento con eccesso di zelo “aziendalista” - di ridurre la gestione delle collezioni ad un ruolo secondario rispetto all'esposizione, in quanto privo di un corrispettivo economico quale il biglietto d'ingresso, è in parte riconducibile ad una visione in cui i visitatori sono i soli “clienti” dei servizi museali. Esistono invece altri destinatari altrettanto importanti, tra cui la comunità scientifica e le generazioni future, a cui viene offerto un servizio con l'incremento e la conservazione delle collezioni e delle conoscenze che costituiscono il patrimonio del museo.

Dal riconoscimento della loro pari dignità deriva anche la loro autonomia e allo stesso tempo complementarità (o reciproca strumentalità). Non si tratta di un gioco a somma zero, quello che è dato ad una non è tolto all'altra (fig. 2, *linea A*) ma, al contrario, da una buona gestione delle collezioni derivano risultati positivi anche per i servizi al pubblico e viceversa (fig. 2, *linee B*). Se è vero che nel museo tradizionale è l'oggetto che valorizza il museo, altrettanto vero è il contrario, ed è in questa direzione che si deve sviluppare una gestione innovativa dei musei che sappia tenere conto dell'esistenza di una molteplicità di “clienti”(Eco 1984, p.56).



Ne risulta che “la sequenza classica che individua le funzioni del museo: ricerca, acquisizione, conservazione, ordinamento, esposizione cessa di costituire un *continuum* in cui ciascuna funzione condiziona e orienta le altre. Piuttosto ciascuna si emancipa, assume maggiore autonomia, in una dialettica che non potrà che trarre vantaggio da una maggior segmentazione delle politiche - patrimoniali, scientifiche, espositive - ciascuna delle quali potrà meglio focalizzare i suoi propri obiettivi” (Jalla, 1998).

Dal riconoscimento dell'autonomia degli obiettivi consegue la necessità di impiegare **professionalità specifiche**, e pertanto più adeguate, che instaurino nel contempo un rapporto di reciproca collaborazione. Nel capitolo successivo abbiamo cercato di proporre un'elencazione di base delle diverse figure professionali necessarie allo svolgimento delle funzioni del museo.

1.1.5. I costi

Una volta identificate le funzioni che il museo si propone di svolgere, diventa possibile individuare le risorse necessarie alla loro implementazione. Tali risorse possono distinguersi in

- ◆ risorse che danno luogo a costi nulli o trascurabili, e
- ◆ risorse che danno luogo a costi rilevanti.

Tra le prime abbiamo inserito tutte le risorse di cui abbiamo trattato sino a questo momento, che sono precondizioni necessarie allo svolgimento delle funzioni del museo (Figura 3).

Costi correnti. Le risorse che danno luogo a costi, come per ogni altra azienda, sono il **personale** e quelle legate al funzionamento dell'istituzione. Ognuna delle funzioni museali richiede il lavoro di un certo numero di persone e comporta una serie di costi legati all'utilizzo di strutture, siano esse immobili, impianti, mezzi o materiali diversi.

Figura 3.

<i>Risorse che danno luogo a costi nulli o trascurabili</i>	<i>Risorse che danno luogo a costi rilevanti</i>
➤ Definizione degli obiettivi	➤ Personale
➤ Statuto e Regolamento	➤ Spese per la Struttura
➤ Modello gestionale, organizzativo e finanziario	
➤ Struttura finanziaria	

Dopo avere isolato i costi del personale, che sono i più facilmente individuabili, possiamo cercare di distinguere i **costi per la struttura** in vari modi. Un'ipotesi che ci pare possa offrire un utile contributo alla lettura di un museo, è quella di dividere tra:

- spese di amministrazione;
- spese di funzionamento;
- spese di comunicazione;
- “costi tipici”, legati allo svolgimento delle funzioni principali.

Le prime tre categorie costituiscono il lavoro di *back-office*, che permette lo svolgimento delle funzioni tipiche legate agli obiettivi del museo. I costi tipici sono invece quelli direttamente imputabili alla gestione delle collezioni e ai servizi al pubblico. Qualunque sia lo schema scelto per la ripartizione dei costi, il passo successivo sarà quello di procedere ad una loro aggregazione sulla base degli obiettivi che ci si propone. Nel nostro caso, seguendo uno schema per funzioni, possiamo distinguere nel modo seguente:

Figura 4.

<i>Spese per</i>	<i>Gestione museo</i>	<i>Gestione Collezioni</i>	<i>Servizi al Pubblico</i>	<i>Totale</i>
<i>Personale</i>				
<i>Amministrazione</i>				
<i>Funzionamento</i>				
<i>Comunicazione</i>				
<i>Funzioni tipiche</i>				
<i>Totale</i>				<i>100 %</i>

Nel caso in cui si sia invece interessati ad una lettura per centri di costo, si potrà procedere ad una aggregazione per dipartimenti o divisioni, come nell'esempio presentato in Figura 5.

Figura 5.

<i>Spese per</i>	<i>Dipartimento di Arte Antica</i>	<i>Dipartimento di Arte Medievale</i>	<i>Dipartimento di Arte Moderna</i>	<i>Totale</i>
<i>Personale</i>				
<i>Amministrazione</i>				
<i>Funzionamento</i>				
<i>Comunicazione</i>				
<i>Funzioni tipiche</i>				
<i>Totale</i>				<i>100 %</i>

Per quanto riguarda la composizione percentuale dei costi, possiamo fare alcune indicazioni di massima soprattutto sull'**incidenza delle spese per il personale**, che sono al momento le più facilmente evidenziabili. Se queste spese sono percentualmente molto alte, rispetto ai costi totali, si può pensare che al museo rimangano poche risorse disponibili per lo svolgimento delle attività strategiche (spese di acquisizione, conservazione e valorizzazione dei beni e dei servizi al pubblico).

Nel caso opposto, quando i costi del personale sono percentualmente molto bassi, è molto probabile che l'istituzione si privi di alcune funzioni che possono essere svolte solo da professionalità specifiche. È bene ricordare, infatti, che il settore museale è "*labour intensive*" e che quindi l'attività delle persone può essere sostituita da macchine o dispositivi in misura molto limitata.

I dati statistici che sono stati raccolti e analizzati in questi ultimi anni dimostrano che questi costi sono solitamente molto elevati, raggiungendo in media poco più della metà dei costi totali di gestione (Valentino, 1992; Fuortes, 1994).

Costi di investimento. Un'altra distinzione fondamentale è quella tra spese per il funzionamento ordinario da una parte, e spese straordinarie e costi di investimento dall'altra. Nel caso specifico dei musei, questa distinzione contiene un potenziale elemento di difficoltà, dal momento che rischia di escludere i costi per l'acquisto di opere e, in parte, anche quelli per lavori di restauro, dai costi per la gestione delle collezioni, con il risultato di offrirne una stima troppo bassa.

1.1.6. Gli strumenti di contabilità pubblica e privata

Gli strumenti di contabilità pubblica e privata attualmente utilizzati dalle istituzioni museali non permettono un'aggregazione dei costi che consenta di separare le diverse funzioni ed individuare le relative spese. Si tratta infatti di strumenti finanziari e non economici pensati per scopi in parte diversi da quelli alla base di questo lavoro, che classificano e aggregano la spesa secondo criteri che non consentono - se non ad un livello molto generale - un'analisi dei costi strutturata per ambiti, funzioni, attività.

Per quanto riguarda i musei pubblici, inoltre, esiste l'ulteriore difficoltà legata al fatto che molto spesso essi costituiscono soltanto un ufficio dell'amministrazione della quale fanno parte, non dispongono di un bilancio autonomo ed è quindi assai difficile riuscire a individuare il loro costo.

1.1.7. I modelli esistenti (Valentino, Fuortes, Van der Borg)

Anche a causa di queste carenze informative - ma non solo - i modelli di analisi sino ad ora proposti, pur presentando elementi utili alla comprensione delle realtà museali, si rivelano insufficienti. Se da una parte, infatti, sono troppo sintetici per offrire una reale comprensione delle specificità di un museo, dall'altra sono troppo analitici per fornire indicatori di immediata lettura. Un rapido sguardo ai risultati più significativi ci potrà dare utili indicazioni riguardo alla strada da seguire.

I tre lavori che più si sono distinti, l'indagine di Valentino del 1990, il modello di Fuortes del 1994 e lo studio di Van der Borg del 1995, presentano un significativo elemento di debolezza, dato dal fatto che tutti e tre i casi sono basati su dati già aggregati e non hanno potuto disporre di informazioni raccolte *ad hoc*.

L'ambizioso obiettivo di **Valentino** di individuare un modello d'impresa applicato alla gestione di istituzioni museali, che possa fungere da schema di riferimento anche per le realtà italiane, presenta anche altri limiti. Il modello da lui proposto conferisce, infatti, eccessiva importanza alla variabile delle dimensioni dei musei, che considera come base per la costruzione del bilancio, di un organico ideale e del suo costo, senza tenere conto di altri elementi quali le caratteristiche del contenitore e delle collezioni, la rilevanza delle attività espositive e temporanee, l'orario di apertura al pubblico ecc., che sono altrettanto importanti nella determinazione dei valori complessivi e nella composizione dei costi di gestione e dell'organico (Valentino, 1992).

Se si prende in considerazione il modello proposto da **Fuortes**, si rileva come i parametri da lui individuati possano ritenersi soddisfacenti per quanto riguarda la finalità espositiva del museo, ma non prendano in adeguata considerazione quella "patrimoniale", per dirla con Poulot⁶. Gli indicatori di efficienza da lui proposti⁷ risultano adatti alla valutazione di un'esposizione temporanea, ma si rivelano incompleti per i musei che oltre ai servizi al pubblico - tra i quali, come vedremo, l'esposizione delle opere non deve essere considerato esclusivo - si occupano (o dovrebbero occuparsi) della gestione delle collezioni. Un'ulteriore critica potrebbe poi essere mossa all'aggregazione, sotto la voce "spese straordinarie", dei costi per l'acquisto di opere con quelli legati all'acquisto di attrezzature, all'installazione di nuovi impianti e alle manutenzioni straordinarie, che porta a confondere una voce essenziale dello sviluppo scientifico e culturale con le spese di funzionamento della struttura (Fuortes, 1994).

Un innegabile passo in avanti viene compiuto con il lavoro di **Van der Borg**, che propone la distinzione tra costi del personale, spese generali e costi tipici (definizione che prelude a quella, da noi adottata, di funzioni tipiche, distinte da quelle ausiliarie)⁸. Un ulteriore elemento positivo è rappresentato dal fatto che questo autore, a differenza di altri, computa tra i costi del personale anche quelli dei servizi affidati all'esterno: pulizie, vigilanza, custodia, con il risultato di farne salire ulteriormente l'incidenza sul totale della spesa. Dal punto di vista degli indicatori di efficienza - suddivisi in indici di attività, di produttività, di composizione e di affollamento - Van der Borg pare avere ben presente la specificità dell'azienda-museo, riconosce la necessità di esplicitare i fini a partire dall'assolvimento di una funzione sociale e tenta di isolare maggiormen-

⁶ Fuortes propone i seguenti parametri, in base ai quali costruire gli indicatori di efficienza economica e gestionale: 1) *Visitatori annui*; 2) *Ore di apertura annue*; 3) *Dipendenti*; 4) *Custodi*.

Come si vede, non prende in considerazione l'attività di ricerca o di conservazione dei beni.

⁷ 1) *Costo medio per visitatore*; 2) *Costo medio per ora di apertura*; 3) *Costo medio per mq espositivo*; 4) *Costo medio per mq/ora esp.*

⁸ Non manca però una certa confusione, come quando - dopo aver inserito il restauro tra i costi tipici - una bassa incidenza degli stessi viene spiegata, qualche pagina più avanti, con una prevalenza dell'attività di tutela, all'interno della quale vengono ricomprese le funzioni di restauro e conservazione! (Van der Borg, 1995)

te gli elementi fondamentali della sua struttura e della sua attività. Compagno infatti, tra i parametri degli indicatori, i costi relativi a specifiche tipologie di personale (es. personale di custodia/visitatori) che rivelano informazioni più precise sulle funzioni e le attività del museo. Anche in questo caso, però, la sola disponibilità di dati di bilancio non consente di ottenere informazioni articolate (Van der Borg, 1995).

1.1.8. Il superamento dei modelli esistenti. Gli standard

Un modello di analisi dei musei deve basarsi sulla sua capacità di fornire informazioni congrue con gli obiettivi dell'istituzione e su un giusto equilibrio fra approccio analitico e approccio sintetico. Da quanto detto fino a questo momento consegue che, a nostro avviso, si può raggiungere tale obiettivo scorporando i diversi elementi che compongono le realtà museali per procedere poi ad una riagggregazione basata sulle funzioni del museo stesso.

In quest'ottica, la classificazione elaborata (sebbene in forma non definitiva) dal Gruppo di lavoro sugli **Standard di funzionamento** dei musei è risultata particolarmente utile ai fini del nostro lavoro. Da un lato ha fornito uno schema delle principali funzioni museali, che ha costituito la base per l'elaborazione più articolata che affronteremo nelle prossime pagine, dall'altro ci ha permesso di introdurre un legame tra la ripartizione della spesa e le condizioni minime di gestione dei musei.

Ragionare in termini di *standard di dotazione* e di *prestazione* significa porre l'attenzione sul fatto che esiste un legame ineludibile tra le modalità di gestione di un museo e la disponibilità di risorse adeguate. Un museo sarà in grado di realizzare la sua missione e di raggiungere i suoi obiettivi solo se avrà a disposizione strumenti gestionali, locali, impianti, personale adeguati.

Lo **schema** proposto si articola in diversi ambiti, per ognuno dei quali cerca di stabilire dei livelli minimi di dotazione, in particolare pone l'attenzione sui seguenti punti:

- È necessario adottare una *definizione* di museo condivisa a livello nazionale.
- Uno *statuto* e/o un *regolamento* con chiare indicazioni circa la missione, scopi, finalità del museo, le forme di governo e di gestione, la struttura finanziaria e la gestione contabile, personale e patrimonio deve essere obbligatorio.
- Nell'*ambito finanziario* devono essere garantite dotazioni adeguate alle dimensioni e alle caratteristiche del museo, inoltre le norme di carattere finanziario e contabile devono essere stabilite in conformità con la normativa nazionale, regionale, ecc.
- Gli *spazi* devono essere adeguati e sicuri in relazione alle caratteristiche e dimensioni delle collezioni, dei servizi, delle attività.
- Il *personale* deve essere in quantità sufficiente e avere un'adeguata qualificazione.
- Deve essere garantita la *sicurezza* delle persone, dei beni e delle strutture.

In linea con la definizione dell'ICOM, a proposito dei due servizi centrali, lo schema inoltre prevede che:

- Per quanto riguarda la *gestione delle collezioni*, vengano definiti i principi e le regole da osservare, in particolare nei seguenti ambiti: acquisizione, prevenzione, conservazione, documentazione, comunicazione ed esposizione.
- Nell'*ambito dei servizi al pubblico*, vengano identificati gli standard minimi in termini non solo di apertura degli spazi espositivi ma anche di accessibilità delle intere collezioni (consultazione dei depositi e degli archivi), che vengano realizzate attività scientifiche e culturali, didattiche, di informazione e comunicazione, e che sia garantita l'accessibilità a tutte le categorie di utenti.

1.2. L'ARTICOLAZIONE DELLE FUNZIONI

1.2.1. Le Funzioni del museo

Nelle pagine seguenti abbiamo cercato di elencare in maniera analitica, seppure non esaustiva, le funzioni degli istituti museali.

Abbiamo scelto una classificazione che rispetta la definizione di museo proposta dall'ICOM e che pone in evidenza la distinzione tra servizi al pubblico e gestione delle collezioni, così come prevista nello schema del Gruppo di lavoro sugli standard di funzionamento dei musei. Vengono inoltre messe in rilievo le funzioni ausiliarie e di governo che servono a garantire lo svolgimento delle funzioni principali del museo e il corretto funzionamento della struttura.

Non tutte le voci qui elencate sono essenziali al funzionamento del museo e alcune sono più importanti di altre, per cui, nelle diverse realtà, è possibile che alcune non siano presenti e che altre non siano chiaramente definite o strutturate. Dovrebbe essere chiaro a questo punto che la scelta delle funzioni dipende, oltreché dalla tipologia delle collezioni, dalla *mission* del museo e da una chiara definizione degli obiettivi.

In questa sede non facciamo distinzione tra le funzioni svolte con personale interno e quelle affidate a professionisti o imprese esterne.

In conclusione, non ci sembra il caso di esplicitare le motivazioni della scelta di ogni singola voce, ci sembra comunque che non manchi niente di essenziale e tutte le principali attività di un museo possano essere ricondotte ad una delle voci proposte.

Funzioni Principali

Gestione delle collezioni

- Ricerca (delle collezioni, sul terreno e sul mercato)
- Acquisizione
- Ordinamento
- Prevenzione
- Conservazione e Restauro
- Documentazione
 - Inventariazione
 - Catalogazione
 - Documentazione Fotografica
- Ricerca e Comunicazione scientifica
- Criteri di Esposizione
- Gestione depositi e archivi

Servizi al pubblico

Servizi primari

- Apertura degli spazi espositivi
- Esposizione delle collezioni
- Servizi e attività educative

- Mostre e attività speciali
- Attività scientifiche e culturali (di divulgazione)
- Promozione e valorizzazione della cultura e dei beni culturali
- Informazione e comunicazione
 - Desktop informativo
- Sviluppo delle conoscenze in relazione al territorio⁹

Servizi accessori

- Punti vendita e attività commerciali
- Punti di ristoro
- Accessibilità a tutte le categorie di utenti

Funzione di Governo

- Direzione
- Rapporti con il pubblico e i sostenitori
- Rapporti con il territorio e gli enti locali
- *Fundraising* (sponsorizzazioni)
- *Marketing e Customer Satisfaction.*

Funzioni Ausiliarie

Funzioni tecniche

- Gestione tecnica della struttura e delle risorse strumentali
- Presidio diurno della struttura
- Vigilanza notturna
- Sicurezza
- Pulizie
- Manutenzioni

Funzioni amministrative

- Contabilità e finanze
- Organizzazione e gestione delle risorse umane
- Affari legali
- Approvvigionamenti
- Sviluppo
- *Contracting-Out*
- Rapporti con i fornitori
- Controllo di gestione

⁹ Lo sviluppo delle conoscenze in relazione al territorio trova spazio solo in alcuni casi: nella realtà italiana, ricca di aree di alto interesse storico e culturale, è assai frequente che tale funzione ricopra un ruolo di grande importanza.

1.2.2. Tipologia di personale

Dopo aver individuato le funzioni tipiche dell'istituto museale, si può procedere all'identificazione delle principali tipologie di personale che dovranno garantire il corretto svolgimento di tali funzioni.

La scelta della classificazione è in questo caso ancor più discrezionale, dipendendo dalla natura e dalla dimensione del museo e dalla forma organizzativa prescelta. A seconda che si adotti una delle seguenti alternative, infatti, le diverse funzioni saranno gestite in maniera diversa e in alcuni casi saranno anche svolte da figure professionali diverse (Lord e Dexter Lord, 1997):

- piramide gerarchica (divisioni o dipartimenti)
- organizzazione a matrice funzionale
- *task forces* per lo svolgimento di progetti specifici

Soprattutto per le funzioni amministrative non è facile distinguere tra le diverse figure professionali, potendosi infatti presentare da una parte il caso – difficile anche in presenza di un'organizzazione molto complessa – di un responsabile per ognuna delle diverse funzioni, e, dall'altra, il caso opposto, tipico di un piccolo museo, in cui esiste un responsabile unico per tutte le funzioni. Esistono naturalmente tutte le possibilità intermedie.

L'alternativa di base risulta comunque essere quella tra una classificazione basata sul tipo di mansione svolta e una basata sul tipo di servizio all'interno del quale la mansione si colloca. Per fare un esempio, nel primo caso il responsabile della struttura (*Building Operations manager* in Lord e Dexter Lord) si troverà insieme al responsabile del personale, mentre nel secondo starà vicino all'elettricista!

Anche in questo caso – e a maggior ragione - vale quanto detto a proposito delle funzioni: non tutte le tipologie di personale saranno presenti in un singolo museo: la presenza delle diverse figure professionali dipende non solo dallo svolgimento o meno delle diverse funzioni, ma anche dalla possibilità che funzioni diverse siano svolte, in maniera formale o informale, da una stessa persona.

Direzione

- Direttore
- Segretaria/o della direzione

Personale con mansioni amministrative

- Direttore amministrativo
- Segretaria/o amministrativa/o
- Responsabile risorse umane
- Responsabile relazioni esterne e ufficio stampa
- Contabile
- Addetto amministrativo

Personale con mansioni scientifiche

- *Curator**
- *Conservator**
- *Registrar**

- Responsabile attività educative
- Catalogatore
- Restauratore
- Bibliotecario
- Archivista
- Progettista di allestimenti
- Guida
- Ricercatore

Personale con mansioni tecniche

- Direttore tecnico
- Responsabile della sicurezza
- Addetto manutenzioni (da specificare, sono possibili molte diverse professionalità...)
- Addetto alla sicurezza
- Fotografo
- Operatore

Personale con mansioni di sorveglianza e pulizie

- Custode diurno dell'edificio
- Addetto alla vigilanza notturna e diurna
- Sorvegliante sale
- Addetto alle pulizie

Personale addetto ai servizi ausiliari

- Guardarobiere
- Addetto ai punti vendita
- Addetto al servizio ristoro
- Addetto al servizio informazioni

**Conservator*, *Curator* e *Registrar*, significativamente, non trovano un esatto corrispettivo nei musei italiani. Le loro funzioni principali possono essere così riassunte:

Conservator. Analizza dal punto di vista scientifico (e non artistico) le opere museali, al fine di prevenire il loro deterioramento e se necessario provvede ai necessari trattamenti e restauri.

Curator. E' responsabile per la cura e l'interpretazione delle opere.

Registrar. È responsabile della creazione e gestione dei documenti relativi ad acquisizioni, catalogazione, prestiti, assicurazioni, sicurezza. "Organizza i dati perché fatti e idee possono essere utilmente recuperati." (AAM, 1980)

PARTE 2. I DUE CASI STUDIO

L'utilità di un modello di analisi è proporzionale alla sua capacità di migliorare la conoscenza della realtà studiata. Per verificare le capacità euristiche del modello funzionale basato sugli standard, proposto nelle pagine precedenti, abbiamo quindi posto sotto la lente d'ingrandimento due musei torinesi. Si tratta di strutture molto diverse tra loro e per certi aspetti atipiche, il Museo della Marionetta è una piccola realtà che sta attraversando un periodo critico, legato alla mancanza di risorse e di direzione, nonché al mutamento dei gusti del pubblico. Il secondo, il Museo Nazionale del Cinema, è ancora in fase di allestimento e al committente interessava porre l'attenzione anche sulla sua nuova sede, la Mole Antonelliana.

2.1. IL MUSEO DELLA MARIONETTA

Lo studio del MM ci ha permesso di approfondire in modo particolare le problematiche relative alla definizione, agli obiettivi e alla gestione di un museo. Dallo studio di una realtà lacunosa da questo punto di vista, ci sembra che si possano trarre alcuni spunti utili per comprendere la centralità della funzione di «direzione».

2.1.1. Informazioni generali

Il Museo della Marionetta Piemontese è stato **aperto nel 1979** in Via Santa Teresa 5 a Torino, con il fine di esporre parte del patrimonio della famiglia Lupi, una collezione unica al mondo, comprendente marionette e altro materiale di scena, creato ed utilizzato per gli spettacoli della Compagnia Lupi, attiva in città a partire dall'inizio del secolo scorso. I 5.000 pezzi, tra i quali sono compresi veri e propri capolavori di intaglio e pittura, permettono di ripercorrere 200 anni non soltanto di vita della Compagnia e del teatro di marionette, ma anche di storia e di tradizione torinese.

La sistemazione attuale vede ancora riuniti in locali attigui gli spazi espositivi - chiusi per lavori dalla metà del 1997, e che riapriranno al pubblico proprio in questi giorni - e il Teatro Gianduja, nel quale, in coabitazione con il Cinema Kong, la Compagnia Lupi continua la tradizionale programmazione di spettacoli di marionette. Lo slancio iniziale si è però attenuato, in questi ultimi anni il pubblico è composto quasi esclusivamente dai ragazzi delle scuole e le marionette sembrano ormai interessare solo una nicchia ben definita di appassionati.

2.1.2. Finalità e obiettivi

Caratteristica di questa realtà è la sua **duplice natura**, da una parte *struttura espositiva* e dall'altra *compagnia di marionette*. A nostro avviso questa duplicità può esser meglio compresa, e forse risolta, avendo in mente lo schema funzionale esposto nelle pagine precedenti.

Occorre però aggiungere subito che in questo caso la duplicità delle funzioni si è tradotta - fino ad oggi - anche in una **duplicità della gestione**. Fin dalla sua nascita, il MM è stato gestito formalmente dall'**Associazione non-profit «Museo della Marionetta Piemontese»** (AMMP), costituita nel 1978 con il compito di «allestire mostre e creare un museo regionale della marionetta e affini». L'attività teatrale è stata invece portata avanti dalla **S.r.l. Compagnia Marionette Lupi** (SCML) con il risultato che la funzione teatrale, a nostro avviso strettamente legata alla gestione della collezione, è stata svincolata dalle funzioni museali e in questi anni ha seguito la

sua strada in maniera indipendente.

Il Museo si trova comunque in fase di transizione, perché dal 27 luglio scorso l'Associazione è rimasta l'unico soggetto presente¹⁰, incaricato della gestione tanto del Museo, quanto dell'attività teatrale portata avanti in questi anni dalla SCML.

La mancanza di una chiara definizione dei compiti è confermata anche dal fatto che il Museo non dispone di uno **statuto** proprio, e quello dell'AMMP non contiene diretti riferimenti né alle modalità di svolgimento dell'attività del museo, né alle sue finalità generali. Qualcosa dovrebbe comunque cambiare, è infatti stato approvato da qualche settimana il nuovo statuto, che, in conseguenza della scomparsa della SCML, attribuisce tutte le funzioni alla rinnovata associazione. Non esiste neppure un **regolamento** interno del Museo, che ne renda esplicite e disciplini le regole dell'attività corrente.

La compresenza di due strutture, l'assenza di un documento che espliciti la missione pubblica del Museo, la mancanza di regole di funzionamento, sono tutti elementi che rendono estremamente debole il quadro complessivo della gestione del museo.

2.1.3. Gestione finanziaria e risorse

Abbiamo visto come, nella definizione delle linee guida per l'attività del Museo della Marionetta, non ci sia stata la necessaria chiarezza. L'esame della **situazione contabile** dell'AMMP ci consente di confermare tale giudizio anche per l'ambito finanziario. La scarsa strutturazione e soprattutto la presenza di due diversi soggetti per la gestione di risorse molto limitate, ha fatto sì che non sia stato possibile ricostruire un'attendibile composizione della spesa.

La collezione è di proprietà della Famiglia Lupi, che ne ha concesso il possesso sino al 2002 all'AMMP¹¹, la quale, a sua volta, la subloca alla SCML. Con l'introduzione del nuovo statuto questo duplice passaggio dovrebbe essere evitato, dal momento che Associazione e Compagnia sono divenute un unico ente.

Esiste un **bilancio** per l'AMMP, e uno per la SCML, ma non è possibile ricostruire una contabilità reale dell'attività del Museo, separata da quella teatrale.

Il Museo non sembra disporre di adeguate **risorse proprie**. E' sotto il patrocinio della Regione Piemonte, cosa che sembra garantire una regolarità di contributi, ma in questi anni è riuscito a sopravvivere solo grazie alle ridottissime spese e alla presenza degli spettacoli di marionette, che permettono di imputare alla Compagnia i costi di gestione delle strutture e delle collezioni. La Compagnia inoltre riceve, per le sue attività teatrali e didattiche, regolari finanziamenti ministeriali per lo spettacolo.

Esaminando il bilancio 1997 dell'AMMP, troviamo come unica voce di entrata presente quella relativa ai trasferimenti, 88 milioni di contributo versati dalla Regione Piemonte nel corso dello stesso anno. Tutte le entrate relative alle attività - in primo luogo teatrali e didattiche - sono invece contabilizzate dalla Compagnia. Questa situazione anomala è spiegata dal fatto che a partire dal 1997 non sono più stati venduti biglietti per il Museo e le visite sono avvenute solo in concomitanza con gli spettacoli del Teatro Gianduja, o, in rari casi, su appuntamento e gratuitamente.

¹⁰ L'associazione ha preso il nome di "Associazione Museo della Marionetta" anziché "Associazione Museo della Marionetta piemontese".

¹¹ In base ad una scrittura privata del 1997 che ne concede il possesso all'Associazione per 25 anni.

2.1.4. Gestione Collezioni

In venti anni, il Museo non ha svolto praticamente nessuna delle attività che nel loro insieme costituiscono la gestione delle collezioni.

Nato con lo scopo di creare un museo della marionetta piemontese, ancora oggi tutti i suoi 5.000 pezzi provengono dall'originaria collezione Lupi¹². In questi anni non pare che sia stata svolta - anche per carenza di fondi - un'attività di **ricerca** di opere diverse (né sul terreno, né sul mercato), e nessuna opera è entrata a far parte della collezione stessa, mentre si registra la scomparsa di alcuni pezzi anche di grande valore. Nel corso degli ultimi anni, alcune marionette sono state temporaneamente date in prestito a scopo espositivo.

Non si può neppure dire che sia stata svolta un'attività di **ordinamento**, né del materiale esposto, per il quale ci si è limitati alla semplice scelta di alcuni pezzi significativi e ben conservati, né del materiale conservato in deposito, del quale non si conoscono neppure le caratteristiche generali e per il quale non è stata compiuta alcuna opera di selezione.

Il numero (approssimativo) di 5.000 pezzi non deve però trarre in inganno. Come abbiamo detto in precedenza si tratta di un museo piccolo, per strutture e per numero di pezzi esposti al pubblico. La maggior parte dei materiali, infatti, si trova in un **deposito** presso il Teatro Nuovo¹³, mentre solo un centinaio di marionette, alcuni scenari, 5 o 6 grandi fondali e un certo numero di pezzi vari (piccoli mobili, capi d'abbigliamento, mezzi di locomozione, armi, animali, ecc.), vengono esposti nelle teche del Museo¹⁴.

Le **sale espositive** e i materiali si presentano in maniera molto semplice, e non ci dovrebbero essere grandi differenze rispetto alla sistemazione precedente al restauro. Alcuni pezzi saranno collocati nelle vetrine singolarmente, mentre altri vi troveranno posto con oggetti, e/o con altre marionette, in modo tale da riprodurre una scena o una situazione ben definita.

Il rapporto tra pezzi esposti e pezzi totali risulta dunque molto piccolo, con conseguenti problemi legati alla **documentazione**, allo stoccaggio e alla **prevenzione** della grande quantità di materiale giacente in deposito. Salvo i pezzi che si trovano attualmente presso la sede del museo, il cui stato di conservazione è in genere abbastanza buono, la maggior parte della raccolta, collocata nei depositi del Teatro Nuovo, versa infatti in condizioni non ottimali. Questa situazione è resa ancor più critica dalla mancanza di un inventario e di un catalogo, che non è mai stato realizzato in modo completo neppure per il materiale esposto.

Per quanto riguarda la **conservazione**, al momento viene effettuata - in genere da parte degli stessi marionettisti - esclusivamente la manutenzione ordinaria delle marionette e di altro materiale teatrale utilizzato per gli spettacoli, mentre non esiste più un'attività di laboratorio vera e propria.

2.1.5. Servizi al Pubblico

Decisamente carente sul piano della gestione delle collezioni, il museo è stato un po' più at-

¹² La collezione del Museo, di notevole interesse storico e artistico, è formata esclusivamente di marionette prodotte ed utilizzate dalla Compagnia Lupi - e questa è forse la sua maggiore specificità - e si compone di circa 5.000 pezzi tra marionette, scenografie, fondali, arredi, costumi, copioni e altro materiale di scena, realizzati tra la fine del '700 e la prima metà di questo secolo.

¹³ In via provvisoria e in attesa di un'urgente nuova sistemazione.

¹⁴ Non è possibile descrivere esattamente le collezioni esposte in quanto attualmente la maggior parte delle teche sono ancora vuote a causa dei lavori di restauro. Per lo stesso motivo, non è altresì possibile verificare la presenza e la qualità di didascalie o altro materiale informativo.

tivo per quanto riguarda i servizi al pubblico, incentrati in questo caso non tanto sull'apertura degli spazi espositivi quanto sull'attività teatrale.

Per quanto riguarda la **funzione espositiva**, dobbiamo subito precisare che dal giugno 1997 il museo è **chiuso per restauro**, negli ultimi due anni è stato quindi possibile effettuare delle visite solo in concomitanza degli spettacoli teatrali (a causa dei lavori, comunque, soltanto pochi pezzi della collezione si trovano attualmente esposti). Con la riapertura il museo sarà visitabile – con il pagamento di un biglietto separato da quello per gli spettacoli – la mattina, dal lunedì al venerdì, e su prenotazione anche in altri momenti della giornata.

Un certo spazio è stato dedicato alla **didattica**, attività comune al Teatro e al Museo: nel corso degli ultimi anni sono state realizzate alcune mostre a tema, sia presso la sede di Via Santa Teresa, che all'esterno. Sono stati inoltre realizzati corsi di formazione per attori marionettisti, seminari sull'allestimento degli spettacoli teatrali con marionette presso l'Università della Terza Età e diverse forme di attività didattica per le scuole.

L'**attività** prevalente, ormai l'unica svolta in maniera costante, è comunque quella **teatrale**: presso il Teatro Gianduja vengono realizzate circa 100 rappresentazioni l'anno, con un repertorio di 3/4 opere in rotazione, che registrano la presenza complessiva di 12/15 mila spettatori paganti, quasi esclusivamente alunni delle scuole.

Per quanto riguarda la collaborazione con altre compagnie teatrali, nel 1998 - come in altri anni passati - è stata ospitata presso il Teatro Gianduja la rassegna internazionale «Il gioco dei figli».

In un'apposita saletta, assai poco confortevole, il Teatro ospita anche gli spettacoli dei pupi siciliani di Michele Campisi, mentre non sono più presenti i teatrini meccanici (che avevano problemi di manutenzione) e le marionette giocattolo di Augusto Grilli.

2.1.6. La struttura e il personale

Abbiamo già detto che non è stato possibile ricostruire, neppure approssimativamente, i costi di funzionamento del MM, sia per la confusione tra la contabilità della AMM e quella della SCML, sia perché negli ultimi due anni il museo è stato chiuso al pubblico. Considerato che la struttura attuale è poco adatta ad ospitare un museo e che l'organizzazione stessa del museo non è sufficientemente strutturata, non ci è sembrato utile procedere ad un lavoro basato su ipotesi di spesa, abbiamo comunque cercato di dare alcune indicazioni generali.

Il Museo della Marionetta ha **sede** nei locali sottostanti la chiesa di Santa Teresa, di proprietà della chiesa stessa e concessi in affitto fino al 2002 alla S.r.l. Compagnia Marionette Lupi. L'unico ingresso non è adeguatamente segnalato: la presenza del Museo e del Teatro è indicata esclusivamente dalla targhetta del campanello accanto al portoncino d'ingresso.

Gli **spazi espositivi** del Museo, che ricoprono una superficie totale di circa 250 mq, si compongono di due sale abbastanza ampie (una di esse può anche ospitare incontri o convegni), uno spazio di modeste dimensioni collocato all'ingresso, e un piccolo vano non più aperto al pubblico. Nei locali sottostanti la chiesa si trovano pure il **Teatro Gianduja** (adibito anche a sala cinematografica), la cui superficie è di circa 250 mq, un piccolo ufficio, un deposito e una stanza destinata agli spettacoli di Pupi di Michele Campisi.

L'immobile presenta le caratteristiche e i **problemi** tipici dei locali sotterranei: vi è molta umidità, manca qualsiasi fonte di luce naturale e l'accesso è abbastanza difficoltoso. Tali condizioni determinano seri problemi per la conservazione della collezione e l'accoglienza dei visitatori. Sono in ogni caso presenti e a norma l'**impianto antincendio e antifurto**.

Tutti i **costi relativi alla gestione ordinaria dell'immobile e degli impianti** sono sostenuti

dalla SCML, e quindi - non avendo potuto visionare i bilanci di tale società - non è stato possibile ricostruirli con precisione, anche se al momento appaiono molto modesti (manca il personale, non è in funzione l'impianto di riscaldamento, esiste una sola linea telefonica intestata alla SCML, ecc.). L'affitto per tutti i locali di Via Santa Teresa, compreso quindi il Teatro e gli annessi, è comunque di lire 15.000.000 annui più 3 milioni circa di spese (dovrebbe essere aumentato nei prossimi mesi).

Nel bilancio dell'Associazione non troviamo traccia dei **costi di gestione della collezione**, compreso il costo per l'assicurazione delle opere (quelle esposte sino al giugno 1997, valutate circa 900 milioni), che, quindi, è presumibilmente sostenuto dalla SCML.

In presenza di una così marcata separazione tra le attività teatrali legate alla Compagnia e quelle espositive legate all'Associazione, risulta in ogni caso difficile stabilire quale sia la quota delle poche spese documentate da imputare al Museo.

Il restauro dell'immobile. I locali del Museo sono attualmente oggetto di restauro. L'assenza di un preciso piano di restauro, non ci consente di valutare la futura configurazione delle strutture, ci pare tuttavia che i lavori, già in parte compiuti, non possano che migliorare solo parzialmente e temporaneamente le condizioni dei locali. Un'opera di restauro più radicale, che richiederebbe il risanamento dei locali dall'umidità e l'installazione di un impianto di illuminazione e di climatizzazione adeguati e quindi un costo non indifferente, non sembra rientrare nei progetti a breve termine dell'Associazione. Un discorso simile è valido anche per il ripristino del laboratorio e della biblioteca, per i quali non si esclude la realizzazione futura.

Dalle interviste, inoltre, non è emersa la presenza di un progetto per l'eliminazione delle barriere architettoniche e per l'installazione di sistemi di controllo termico e igrometrico.

Le condizioni del locale ospitante il teatro/cinema sono migliori rispetto al resto dell'edificio, se non altro in quanto al suo interno è funzionante l'impianto di riscaldamento.

Ancora più insufficiente è la situazione del **personale**. Il Museo non dispone di personale proprio, né si avvale di collaboratori stabili. Anche in questo caso non è comunque possibile distinguere l'attività espositiva da quella teatrale, per la quale la Compagnia fa ricorso ad un certo numero di attori marionettisti (da 5 a 15 a seconda degli spettacoli), scritturati con il contratto di categoria, e che, al termine delle rappresentazioni, si occupano anche delle visite guidate al Museo.

Considerata l'esiguità delle risorse, appare difficile pensare che anche in un prossimo futuro il Museo possa dotarsi a tempo pieno di figure professionali specifiche, anche se al fine di permetterne l'apertura regolare, è prevista l'assunzione di un collaboratore stabile. In una prospettiva di rilancio dell'attività una strada percorribile, e non troppo onerosa economicamente, potrebbe essere quella di coinvolgere nell'attività del Museo persone che abbiano competenze e interessi nel settore delle marionette. In questo modo si garantirebbe un maggior controllo e una maggiore integrazione con le istituzioni interessate e con il pubblico potenziale.

2.1.7. Conclusioni

Premesso che, essendo attualmente chiuso per restauri, occorra ragionare in una prospettiva futura, il Museo della Marionetta, proprio per la tipologia della sua collezione (marionette e altro materiale di scena), che da una parte è radicata alla cultura del territorio e alla tradizione del teatro di figura, e dall'altra viene utilizzata per spettacoli teatrali, non può essere considerato un «museo tradizionale». Nell'ambito stesso dei servizi al pubblico, **la funzione espositiva può non essere quella prevalente.**

L'elemento che, a nostro avviso, caratterizza maggiormente la situazione attuale del Museo è

l'**assenza di una chiara missione**, di finalità di base che ne orientino e ne definiscano l'attività. Si rileva inoltre la persistente **carenza di fondi**, che da sola non può tuttavia giustificare le difficoltà che da tempo caratterizzano il Museo.

La **gestione** del Museo si presenta **improvvisata** e non segue regole di trasparenza, a partire dalle relazioni esistenti fra i due enti che hanno operato finora al suo interno e dai loro compiti riguardo le finalità e la gestione delle attività. Quest'**assenza di chiarezza** si riflette anche sugli aspetti meramente finanziari. Nello specifico caso delle collezioni di marionette è normale, anzi desiderabile, pensare che al loro utilizzo a fini espositivi sia affiancata l'attività teatrale. Questa duplicità di funzioni che costituisce indubbiamente un punto di forza per il Museo rende ancor più necessaria l'adozione di un regolamento o di uno statuto che esplicitino e definiscano principi e regole delle diverse funzioni.

Il carattere di **estemporaneità** caratterizza pure le attività del Museo: la didattica, le esposizioni, e in qualche misura anche gli spettacoli, appaiono per lo più eredità del passato o il frutto di circostanze fortuite, piuttosto che di una programmazione strategica. Lo stesso può dirsi per i lavori di **restauro** dei locali - a causa dei quali il Museo è stato chiuso dal giugno 1997 - che non sembra siano stati affrontati con il fine di rilanciare il Museo secondo un progetto preciso. La conseguenza è che, in vista della riapertura, i locali appaiono ancora inadeguati ad ospitare tanto la collezione quanto i visitatori.

Occorre rilevare un ulteriore elemento che concerne più da vicino la **gestione della collezione**. L'inventariazione dei singoli oggetti e la loro catalogazione, che rientrano fra i compiti primari di un'istituzione museale, attualmente non sono stati effettuati. Viene in tal modo a mancare una parte fondamentale dell'attività di conservazione e tutela del patrimonio, compito che proprio la creazione dell'Associazione e del Museo era stata chiamata ad assolvere.

A nostro avviso, non potendosi prescindere da scelte di ordinamento della collezione, non dovrebbe essere trascurata l'ipotesi di effettuare una **selezione dei pezzi** meritevoli di essere considerati parte integrante del Museo, lasciando da parte una grande quantità di materiale che, diversamente, è dotato di uno scarso o nullo interesse. Tale selezione renderebbe molto più agevole la gestione delle collezioni del Museo stesso, a partire dallo stoccaggio e dalla catalogazione.

In conclusione, non si può fare a meno di notare quanto appaiano lontani non solo i tempi in cui gli spettacoli di marionette richiamavano folle di spettatori, ma anche quelli - e sono passati solo 10 anni - in cui nei sotterranei della Chiesa di Santa Teresa fiorivano attività teatrali, di documentazione, didattico-formative e artigianali. E non ci sembra che le origini di questo declino possano essere ricercate solo nei mutamenti nei gusti del pubblico.

2.1.8. Scenari futuri

I problemi che caratterizzano la situazione attuale del Museo, da una parte l'assenza di definite finalità di base e di una missione - in altre parole l'**assenza di direzione**, nel duplice senso di strada da seguire e di capacità direttiva - e dall'altra le diverse criticità, relative alla collezione, alle strutture e alla gestione del Museo nel suo complesso, possono essere affrontati in un'ottica di semplice sussistenza o in una prospettiva di rilancio e di riposizionamento. In entrambi i casi, alcuni interventi sono realizzabili in un arco di tempo relativamente breve, mentre altri si collocano in un'ottica di lungo periodo.

Punto di partenza per una sostanziale riqualificazione del Museo resta comunque l'adozione di uno statuto o di un regolamento, che da una parte sancisca l'autonomia e le responsabilità dell'ente museale e dall'altra fissi finalità e modalità di implementazione delle politiche che si intende perseguire.

Breve periodo. Tra gli **interventi conservativi**, che possono e devono essere affrontati in tempi rapidi, rientrano il trasferimento dei materiali contenuti nei depositi del Teatro Nuovo, un'inventariazione di base degli stessi e una migliore sistemazione dei locali di Via Santa Teresa, nonché l'attivazione di un gruppo di lavoro che si occupi di tutti i problemi relativi alle marionette, con particolare riferimento alla conservazione e alla catalogazione.

In una **prospettiva di rilancio** dell'attività è auspicabile, da una parte, un più stretto coordinamento tra le iniziative del Museo e le politiche museali degli enti locali, e, dall'altra, l'avvio di una collaborazione con i soggetti - pubblici e privati - operanti a Torino nel campo del teatro per ragazzi.

Lungo periodo. In un'ottica di più lungo periodo, al fine di garantire la corretta **conservazione**, si dovrebbe procedere alla catalogazione completa e possibilmente fotografica degli oggetti facenti parte della collezione e alla loro sistemazione in locali e contenitori adeguati.

Ai fini di un **rilancio dell'attività**, gli spazi, le dotazioni e la gestione stessa del Museo potrebbero essere ripensati, in modo da permettere la valorizzazione sia del patrimonio materiale che di quello inerente allo svolgimento di attività. Una tale politica potrebbe ad esempio riguardare la raccolta di materiale e la creazione di una biblioteca in comune con enti che condividano interessi affini, come pure l'attivazione di laboratori per attività didattica e di ricerca.

Alla base di una simile politica, che sfrutti le possibilità di economie di scala, vi potrebbe essere un ulteriore rafforzamento della collaborazione, già possibile nel breve periodo, tra il Museo e soggetti analoghi - cooperazione con enti simili di altre Regioni e/o di altri paesi, creazione di gruppi di lavoro stabili - e di quella tra il Museo e le istituzioni cittadine.

Una strada simile dovrebbe puntare ad una maggiore integrazione con l'attività teatrale. Nello specifico caso delle collezioni di marionette è normale, anzi desiderabile, un loro utilizzo a fini teatrali: la creazione di stabili forme di cooperazione con altri teatri, italiani ed esteri e con facoltà universitarie specializzate (DAMS) potrebbe costituire un valido strumento di rivalutazione del mondo marionettistico, con ricadute positive sulla collezione stessa.

Considerando le difficoltà riscontrate, non dovrebbe, infine, essere esclusa neppure la possibilità di integrare stabilmente, in forme tutte da definire, il patrimonio e le attività del Museo della Marionetta, all'interno di strutture che perseguano fini simili o che si rivolgano allo stesso pubblico. Pensiamo ad esempio a tutte le iniziative miranti alla creazione delle cosiddette «Città dei bambini» o «del teatro».

2.2. IL MUSEO NAZIONALE DEL CINEMA E LA MOLE ANTONELLIANA

L'interesse di questo caso nasce dalla presenza in uno stesso spazio del Museo Nazionale del Cinema, della Mole Antonelliana - che oltre ad essere una struttura di prestigio in sé, costituisce il contenitore, lo spazio espositivo del Museo stesso e fornisce il «discorso» al percorso museale - e dell'ascensore, che conferisce alla struttura la caratteristica di «punto panoramico». La presenza di queste realtà con distinti obiettivi e distinte gestioni, ci ha consentito di mettere l'accento sulla necessità - anche in vista di una ripartizione dei costi - che le **funzioni** e le **responsabilità** di ognuno siano **chiaramente definite**.

2.2.1. Informazioni Generali

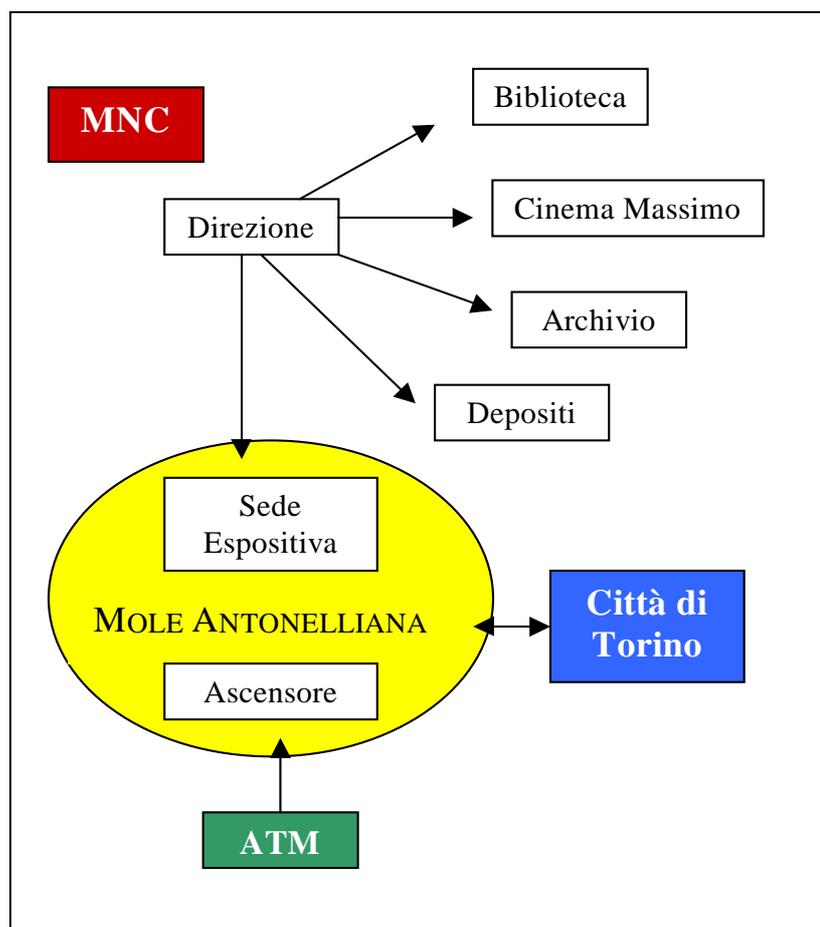
Il **Museo Nazionale del Cinema** è stato **fondato nel 1958** con sede in Palazzo Chiabrese, tuttavia, l'idea di costituire un museo del Cinema a Torino si fa strada già dalla prima metà degli anni Quaranta. In quegli anni, per opera della studiosa di storia e di cinema Maria Adriana Prolo, si inizia a raccogliere il materiale che comporrà le collezioni, che trovano la loro prima sede proprio nella Mole Antonelliana.

Dopo 25 anni di apertura a pubblico, nel **1983** la sede di Palazzo Chiabrese è stata **chiusa** per motivi di sicurezza. Dopo oltre un decennio di incertezza sulla sua destinazione, il Museo è ora in attesa della riapertura, prevista per l'inizio del prossimo anno, presso la nuova sede della Mole Antonelliana.

Le **raccolte** del Museo, che comprendono pezzi rari ed unici, contano attualmente 5.000 titoli di film nella cineteca, oltre 9.000 oggetti d'arte, dipinti, stampe antiche, apparecchiature per la visione e la ripresa, 140.000 documenti fotografici, 150.000 manifesti, una biblioteca specializzata ricca di 20.000 volumi e 3.000 testate di periodici, una fonoteca e un archivio cartaceo di grande valore storico.

La **Mole Antonelliana**, nata come luogo di culto, venne ceduta nel 1877 dalla Comunità Israelitica al Comune di Torino che destinò l'edificio a sede del Museo del Risorgimento Nazionale. Sin dalla sua costruzione (iniziata nel 1863) è stata oggetto di modifiche, rinforzi e ristrutturazioni, attuate prevalentemente in seguito a cedimenti strutturali. In occasione del centenario dell'Unità d'Italia venne inserito un ascensore panoramico all'interno dell'aula principale. L'edificio è stato destinato a sede di mostre temporanee dal 1976 fino al **1994**, anno in cui l'**Amministrazione Comunale decise di assegnare l'edificio a sede del Museo Nazionale del Cinema**. Nello stesso anno veniva approvato il progetto di massima relativo al restauro e all'allestimento del Museo all'interno della Mole. Il progetto rispondeva da un lato all'esigenza di un recupero architettonico dell'intero edificio, dall'altro alla necessità di adeguare la struttura alla nuova destinazione.

I **lavori di ristrutturazione**, finanziati dalla Città di Torino ed in parte dalla Regione Piemonte, sono iniziati nel maggio 1996 e sono stati terminati, in anticipo sui tempi stabiliti, nel febbraio 1999, con un costo complessivo di circa 20 miliardi. Con il recupero dell'intero edificio si è dotata la città di un singolare contenitore espositivo articolato su una superficie complessiva di 3.200 mq.

Figura 6.

2.2.2. Finalità, obiettivi e gestione

Abbiamo detto che nella Mole si troveranno a convivere realtà diverse ed enti separati. Questa molteplicità caratterizza certamente anche le finalità che il progetto Mole-MNC si propone.

La **mission del museo** può essere individuata a partire dallo **Statuto** del 1992. In questo documento, che precede la decisione della Città di Torino di destinare la Mole a sede del MNC, e che è stato quindi redatto in un momento in cui questo era chiuso al pubblico, viene posto **l'accento sulla funzione di valorizzazione e incremento delle collezioni**. Nell'economia delle sue attività, la funzione espositiva sembra avere una posizione marginale, anche se è presumibile che le cose cambino in seguito all'apertura della nuova sede.

D'altro canto, la **Mole** ha comunque un suo valore, non soltanto simbolico. E' una struttura architettonica assai particolare, forse adatta ad ospitare l'attività espositiva ma che non dispone di spazi in grado di accogliere i depositi e i laboratori. Non si deve dimenticare, inoltre, che, grazie alla presenza dell'**ascensore**, svolge una funzione autonoma di **punto panoramico** cittadino.

Alla separazione delle funzioni corrisponde una separazione della gestione, ancora più complessa considerato che l'ascensore è gestito dall'ATM. Diventa allora molto importante che i diversi enti interessati abbiano chiari i propri obiettivi; nel contempo, se si vuole evitare che sorgano conflitti, è necessario che i limiti e le responsabilità di ognuno siano definiti con precisione.

Attualmente il Museo è gestito dalla **Fondazione Maria Adriana Prolo-Museo Nazionale¹⁵ del Cinema-Archivi di Cinema, Fotografia ed Immagine**, costituita nel 1992 su iniziativa della Regione Piemonte, del Comune e della Provincia di Torino, della Cassa di Risparmio di Torino, dell'Associazione Museo Nazionale del Cinema. La Fondazione è a sua volta amministrata da un Consiglio di Amministrazione, composto dai rappresentanti dei soci fondatori.

La Mole Antonelliana, invece, è di proprietà ed è amministrata dalla **Città di Torino**, assegnata dal 1942 ai Musei Civici.

L'esistenza di una molteplicità di enti coinvolti pone il problema del **coordinamento** della gestione. L'esigenza di collaborazione e di un'azione integrata fra Mole e Museo si è posta sin dalla progettazione dei recenti lavori di restauro e allestimento dell'edificio: un Comitato di Coordinamento, composto da rappresentanti delle istituzioni già presenti nel Consiglio d'Amministrazione della Fondazione, è stato incaricato di garantire il raccordo tra l'attività della Fondazione e gli interventi dei diversi Enti Fondatori. A nostro avviso, sarà di grande rilevanza la decisione sulla gestione dell'intero complesso, che dovrà essere presa nei prossimi mesi in vista della prossima apertura al pubblico.

2.2.3. Gestione finanziaria e risorse

Un progetto come questo non può prescindere dalla disponibilità di risorse consistenti. Solo quando sarà presa una decisione sul modello di gestione si potrà avere un'idea precisa delle risorse necessarie ai diversi enti coinvolti.

Attualmente, le **entrate** della Fondazione, per l'adempimento dei propri compiti statuari, derivano «dai contributi, sovvenzioni e finanziamenti dei soci fondatori e da soggetti pubblici e privati, dai redditi derivanti dal proprio patrimonio e dai proventi derivanti dalle proprie attività, e da ogni altra entrata ed acquisizione» (Statuto, art. 5). In questo periodo si sta discutendo inoltre un'iniziativa di legge che prevede finanziamenti da parte dello Stato al Museo, ordinari per la gestione e straordinari per l'allestimento delle collezioni dentro la Mole.

Per quanto riguarda la Città di Torino, l'impegno è duplice, da una parte vi sono le risorse che sono state investite nel progetto di recupero della Mole e quelle legate al suo funzionamento e mantenimento; dall'altra i contributi, in qualità di socio fondatore, destinati al Museo. Vedremo più avanti il dettaglio degli investimenti. L'impegno verso il MNC, può riassumersi in **contributi** ordinari, destinati per statuto alla Fondazione, contributi straordinari (erogati ad esempio in occasione del Centenario del Museo), e contributi predisposti dal piano finanziario triennale, stabilito in accordo con gli altri soci, per il riallestimento del Museo presso la Mole. Dalla tabella riportata in allegato 2 si può notare che solo una parte dei finanziamenti previsti è stata pagata, in quanto il Museo non ha effettuato un'esauritiva rendicontazione.

2.2.4. Gestione delle Collezioni

Le **collezioni** del museo - che trovano origine nelle opere e nei beni conferiti nel 1992 dall'Associazione Museo Nazionale del Cinema, e che in questi ultimi 15 anni sono state arricchite e ampliate - consentono di ripercorrere la storia della riproduzione e del movimento dell'immagine. Una parte importante di esse, riguardante il *pre-cinema*, comprende una raccolta di «lanterne magiche» (più di 200), una collezione di macchine ottiche per la visione («mondi

¹⁵ La dizione «Museo Nazionale» non significa che si tratta di un museo statale. La qualifica «Nazionale» viene attribuita nel 1965 in seguito alla sua classificazione tra i musei medi dello Stato.

niovi»), dispositivi per la dinamizzazione delle immagini, documenti storico iconografici sullo sviluppo e la diffusione degli spettacoli ottici. Nella sezione dedicata al *cinema* vero e proprio sono raccolte cineprese, proiettori e attrezzature per laboratori cinematografici, materiali relativi alla storia del cinema di animazione e del cinema muto, oggetti, costumi e materiali del set. Esiste anche una raccolta di *manifesti* e di *materiali pubblicitari* composta di circa 150.000 pezzi che documentano più di 20.000 titoli di film e una collezione di *fotografie* (circa 140.000).

La ricchezza delle raccolte, sia per quantità delle opere sia per la loro qualità, richiede un notevole impegno nel campo della gestione delle collezioni, che anche lo Statuto del 1992 pone al centro dell'attività del Museo (Statuto Fondazione Maria Adriana Prolo, art. 3). Come si poteva presumere, in un museo di questa natura, soprattutto in questi anni di chiusura al pubblico, la politica di **acquisizioni**, che ha interessato anche raccolte private di grande importanza, ha rappresentato un tassello fondamentale dell'attività.

Allo stesso tempo è stata svolta un'attività di **ordinamento** e di **restauro** delle opere. Da una parte, sono stati attivati intensi rapporti con gli altri grandi musei del cinema/cinemateche (Parigi, Londra, Francoforte, Lisbona ecc.), e in particolare con la Cinémathèque Française, con la quale è stato portato avanti un lavoro comune negli ambiti di ricerca, catalogazione, restauro, mostre, pubblicazioni e programmazione. Dall'altra, sono stati effettuati significativi interventi su macchine e materiali a stampa del '700 e '800 e su un nucleo di manifesti del cinema muto.

2.2.5. Attività e Servizi al pubblico

La storia del Museo, confermata dalla lettera dello Statuto, dimostra che il MNC ha concentrato sino a questo momento la sua attenzione verso la gestione delle collezioni, con un'attività di acquisizione, di ordinamento e di ricerca mirante alla valorizzazione e all'incremento del patrimonio della Fondazione. In quest'ottica appare meno grave il fatto che per oltre quindici anni non sia stato aperto al pubblico, stante il fatto che - come detto nel paragrafo precedente - la sua *mission* sia stata comunque perseguita.

Anche in questo caso appare evidente il legame esistente tra l'esposizione e lo svolgimento di un'attività di spettacolo. In attesa della riapertura al pubblico degli spazi espositivi, l'attività con cui il museo si è presentato all'esterno è stata quella cinematografica. La Multisala del Museo, il **Cinema Massimo**, ha proposto una programmazione di oltre 1.000 film all'anno per un pubblico di 100.000 persone. In collaborazione con altre cineteche nazionali ed internazionali sono stati organizzati eventi e festival.

Altrettanto ricca può considerarsi la gamma di servizi che integrano le collezioni museali. Accanto alle collezioni principali, che costituiranno il nucleo dell'allestimento all'interno della Mole, il Museo dispone di una **Cineteca** che raccoglie circa 6.000 film muti e sonori, di una **fonoteca** che conta circa 1.500 pezzi e della **Biblioteca Internazionale di Cinema e Fotografia «Mario Gromo»**. Questa struttura possiede libri, riviste, cataloghi di festival cinematografici e mostre fotografiche, per un totale di oltre 20.000 volumi, che testimoniano non solo il cinema sin dalle sue origini ma anche gli studi e le ricerche che ne hanno preceduto la nascita. Esiste infine un **Archivio** cartaceo che si articola in più fondi, che ricostruiscono la storia del Museo rivelandone l'importanza sul piano culturale nel panorama internazionale.

All'art. 3/c dello Statuto si dice che tra le funzioni del Museo trova spazio anche l'**attività d'informazione, di studio e didattica**. E' evidente che un'attività di questo tipo è destinata ad intensificarsi alla riapertura del Museo, considerato che oggetti come quelli contenuti nel MNC possono essere apprezzati appieno solo attraverso un percorso museale adeguato. Sono inoltre allo studio programmi didattici, di sperimentazione e di ricerca, nonché la predisposizione di laboratori da realizzare in collaborazione con l'Università e in particolare con i corsi di Scienze della

Comunicazione e DAMS.

2.2.6. La Struttura e l'allestimento museale

A partire dal prossimo anno, sede del Museo Nazionale del Cinema sarà la **Mole Antonelliana**, il cui ingresso principale si trova in Via Montebello. Si tratta di un imponente edificio di 167 metri d'altezza, con grandi vetrate esterne, sormontato da una guglia a quattro spicchi, che presenta quindi caratteristiche di cui si deve tenere conto nella programmazione delle manutenzioni e delle pulizie. Occorre inoltre rilevare che la presenza di enormi vetrate fa sì che la Mole non sia l'ambiente più adatto per ospitare proiezioni cinematografiche; il problema è stato in parte ovviato con l'installazione di tendaggi motorizzati.

Per poter ospitare il MNC, l'edificio è stato completamente **ristrutturato**. I lavori svolti hanno consentito l'adeguamento alle leggi vigenti in materia di sicurezza antincendio e comportato la realizzazione di complesse opere impiantistiche e tecnologiche. Sotto il **giardino laterale** della Mole è stata infatti costruita una grande **centrale tecnologica** (di 6.000 m³) direttamente collegata con i sotterranei della Mole e visibile al pubblico attraverso una vetrata aperta sul giardino esterno. All'interno di questa sala si trovano la centrale termica, la centrale frigogena, le vasche di accumulo e la centrale idrica antincendio, i gruppi elettrogeni d'emergenza ed altri impianti.

Per venire incontro alle nuove esigenze espositive, sono pure state realizzate nuove opere architettoniche e **infrastrutture interne**, tra cui una scala elicoidale in acciaio e due ascensori, che servono per rendere agibili al pubblico i molteplici ambienti.

In occasione della collocazione del Museo Nazionale del Cinema presso la Mole Antonelliana, è stato messo a punto, per opera del **Direttore artistico François Confino**, un progetto di **allestimento** dotato di forte sensazionalismo, in cui le zone espositive si integrano con quelle di sperimentazione e simulazione del cinema.

Il **percorso museale**, in cui gli spazi sono disposti in verticale su 5 livelli, ha inizio al piano terra, dove, oltre alla biglietteria e al *bookshop*, si trova un'area espositiva che ospiterà (di volta in volta) opere di arte contemporanea provenienti da altri musei.

Al livello successivo, dedicato al pre-cinema, il pubblico scopre in dieci tappe successive la progressione verso il cinema di oggi. Schermi interattivi posti di fronte alle vetrine permettono la consultazione della banca dati del museo, e forniscono informazioni più dettagliate sugli oggetti esposti del pre-cinema. Il percorso termina in una saletta in cui i visitatori possono assistere alla proiezione delle prime immagini filmate.

Nelle gallerie dei livelli superiori e nell'area immensa e centrale del tempio il percorso scorre attraverso i luoghi di realizzazione del film, la produzione, gli studi, la scrittura, la tecnica, il linguaggio, i generi. Nella grande aula dell'ex sinagoga, caratterizzata dall'inserimento della scala elicoidale in acciaio, è possibile assistere a proiezioni su schermi giganti. Salendo lungo la rampa, dove si possono osservare alcuni manifesti delle collezioni museali, si giunge all'ultimo livello dove si trova il *video-café*.

2.2.7. I costi e il personale

Le caratteristiche particolari dell'immobile, la molteplicità e complessità degli elementi che si trovano al suo interno, fanno sì che la sua gestione richieda un notevole impegno e, naturalmente, un impiego di grandi risorse.

L'**analisi dei costi** risulta in questo caso particolarmente importante. Dal momento che si è

in presenza di due enti distinti - che fanno capo ad istituzioni diverse, ma che al tempo stesso si trovano nella condizione di condividere spazi e attività - risulta evidente che non tutti i costi possano essere sempre chiaramente ripartiti. Basti pensare che se da un lato è comprensibile che i costi relativi all'opera di restauro della Mole siano a carico della Città e che i costi del conservatore del Museo siano a carico di quest'ultimo, altrettanto non può dirsi ad esempio del personale con mansioni di pulizia o dei costi per la sicurezza.

Non siamo riusciti ad ottenere informazioni sul **personale** attuale del Museo Nazionale del Cinema. Alla fine del 1997 era composto di 22 unità, ripartite nel seguente modo: Museo, 12 unità; Biblioteca, 3 unità; Cinema Massimo 7 unità. In vista della riapertura al pubblico e del potenziamento di alcuni servizi, sino ad ora inesistenti o scarsamente strutturati - primo fra tutti l'esposizione al pubblico, ma anche la didattica e la promozione - è prevedibile un incremento di tali risorse, oltre, naturalmente, a quello del personale di custodia.

Oltre al personale del Museo bisogna tenere presente anche quello destinato alla gestione e al funzionamento della Mole. A questo proposito, è ipotizzabile che i servizi che saranno di competenza dell'amministrazione comunale, come direzione tecnica, sorveglianza e manutenzione, vengano appaltati ad imprese o professionisti esterni, in modo da ridurre al minimo la necessità di ricorrere a personale dipendente.

2.2.8. Conclusioni

Per il Museo della Marionetta abbiamo potuto basare le considerazioni circa la sua gestione sull'esperienza concreta degli ultimi anni, altrettanto non è stato possibile nel caso del Museo Nazionale del Cinema. Dal momento che la riapertura al pubblico avverrà solo nel corso dei prossimi mesi, ci siamo limitati a fare alcune **ipotesi** intorno a potenziali problemi e scenari alternativi di gestione futura.

A nostro avviso la nuova collocazione del Museo rappresenta un caso interessante per la **coesistenza di un Museo e di un edificio storico**, con funzioni e gestioni separate e indipendenti, nessuna delle quali può essere considerata predominante. Questo fatto rende ancora più necessaria, nei rapporti tra i due soggetti, una grande chiarezza sulle funzioni e sulle responsabilità, sui costi e sulle risorse.

Il **Progetto Mole-MNC** è certamente un progetto museale di grande importanza, le collezioni sono tra le più complete al mondo, l'edificio offre al visitatore un'impressione non indifferente e l'allestimento si presenta come un tentativo di tenere conto in modo originale delle possibilità offerte da uno spazio particolare, nato con una destinazione molto diversa da quella espositiva.

L'interazione tra Mole e Museo, che certamente può essere un punto di forza per il rilancio di entrambi, nasconde però anche alcune **difficoltà nel coordinamento** delle varie attività. Abbiamo visto quale sia la complessità delle funzioni di un museo, in questo caso ci troviamo anche in presenza di un edificio dalle caratteristiche eccezionali, la cui gestione aggiunge certo nuovi problemi. A questo proposito, è proprio l'adozione di un **modello gestionale** adeguato che consente il superamento di possibili conflitti.

Nella situazione attuale, in cui il Museo del Cinema non ha le risorse e le competenze necessarie per la gestione della struttura, l'Amministrazione comunale dovrà necessariamente assumersi gli oneri da essa derivanti. Nel breve periodo la questione di maggiore incertezza, legata all'assenza di una precisa **divisione dei compiti** tra il Comune e la Fondazione Maria Adriana Prolo, resta quindi quella relativa alla ripartizione delle future **entrate**.

Non può essere neppure trascurato il fatto che ci troviamo in presenza di un museo che per 17 anni non ha svolto la funzione espositiva e si è strutturato per rispondere a esigenze diverse da

quelle, comunque tipiche di un Museo, che dovrà affrontare nel prossimo futuro.

D'altra parte, la questione della divisione delle responsabilità è tanto più importante se si considera che il progetto Mole-MNC è un nodo strategico per la città di Torino, nel quale sono già state investite ingenti **risorse** e che nel corso dei prossimi anni richiederà ulteriori notevoli spese per il suo funzionamento (v. Allegati 2 e 3).

Pensare ai musei in termini di standard di dotazione significa avere presente che è necessario, da una parte, un progetto chiaro, un'idea di museo che ne giustifichi la ragion d'essere, e, dall'altra, la disponibilità di risorse adeguate. In questo caso le risorse impegnate sembrano essere ingenti, i soli lavori di restauro sono costati alla città più di 20 miliardi, l'allestimento costerà altri 7 miliardi. Ma se si vuole che il Museo funzioni in un modo pari alle attese è necessario continuare a prevedere l'impegno di risorse adeguate.

Per concludere con alcune considerazioni sul Museo del Cinema, ricordiamo in primo luogo che, dal punto di vista delle funzioni, il Museo si è concentrato quasi completamente sul versante della gestione delle collezioni, e dovrà affrontare una sfida importante con l'apertura al pubblico. Nei prossimi anni non sarà possibile concentrare tutte le risorse verso il mantenimento delle collezioni e della struttura museale, ma si dovrà trovare il modo di comunicare con un pubblico diverso e molto più ampio di quello degli studiosi. Si dovrà dare spazio alle funzioni di comunicazione e allo sviluppo dei servizi al pubblico.

Infine, se è vero che la Mole è una struttura polifunzionale, di cui il MNC è solo uno degli elementi, non si deve dimenticare che il Museo del Cinema non avrà la Mole come unica sede. Gli spazi dell'edificio antonelliano non sono infatti sufficienti ad ospitare la biblioteca, i depositi, i laboratori, il Museo dovrà quindi confrontarsi nel prossimo futuro con la questione della separazione della sezione espositiva dalle attività di ricerca, di gestione e di conservazione delle collezioni. Questione tanto più pressante in quanto i locali dei depositi situati in via Sospello e alla Mandria sono del tutto inadeguati, sia dal punto di vista dello spazio che da quello della sicurezza delle collezioni.

2.2.9. Scenari futuri

Abbiamo detto che il coordinamento della gestione delle attività è un problema ancora irrisolto. Per il futuro è però possibile costruire alcuni scenari alternativi.

1. Concessione patrimoniale della Mole da parte della Città al Museo del Cinema;
2. Ente di gestione per la Mole;
3. Convenzione che regoli dettagliatamente i rapporti tra Comune e Museo del Cinema.

1. La prima possibilità è la **concessione patrimoniale**, o di servizi. Rappresenta la situazione tradizionale, quella, ad esempio, che regola i rapporti tra la Città e il Museo della Montagna, in cui il Comune riceve un affitto dal Museo per l'uso di un edificio di sua proprietà. In questo caso l'Amministrazione si fa carico anche dei costi delle manutenzioni ordinarie e straordinarie, della sorveglianza, e in alcuni casi anche degli altri costi di funzionamento dell'edificio e dell'apertura degli spazi espositivi. Il museo riceve in genere dei finanziamenti superiori ai costi dell'affitto e, non dovendo coprire le spese della struttura, non è incentivato a cercare la riduzione, nel contempo la Città, non ricevendo introiti dal Museo, può risultare deresponsabilizzata rispetto al coinvolgimento di un più vasto pubblico.

2. Una modalità innovativa è invece quella di dare vita a una **fondazione di partecipazione**, a un'associazione o a un ente analogo, che abbia il compito di gestire tutte le attività della Mole. In questo caso l'attività espositiva del Museo del Cinema, svolta all'interno della Mole, sarebbe guidata dalle scelte strategiche della nuova fondazione, con una maggiore autonomia dei servizi

ad essa legati rispetto alla gestione delle collezioni. L'ente potrebbe, inoltre, occuparsi anche di altre attività potenzialmente redditizie, sia interne, quali il ristorante, che esterne, come la gestione dei parcheggi e la promozione dell'immagine della Mole stessa. Uno dei maggiori vantaggi di questa soluzione è quello di permettere l'ingresso di soggetti, pubblici e privati, che potrebbero non essere limitati a Museo del Cinema o Atm, con la possibilità di reperire maggiori finanziamenti e competenze diverse.

3. In attesa di regolare in modo definitivo i rapporti tra i diversi soggetti coinvolti o interessati alle attività della Mole - non volendo comunque ricorrere alla soluzione offerta dalla concessione patrimoniale - è possibile provvedere a definire la divisione dei compiti e delle responsabilità con una **convenzione**. Con questa soluzione - che, in presenza di un accordo dettagliato, potrebbe comunque risolvere il problema del coordinamento e della suddivisione dei costi - il nodo critico resterebbe quello delle entrate. Siamo in presenza di una struttura che, come si vede dalle tabelle riportate in appendice, costerà alla Città alcuni miliardi ogni anno ed è difficile pensare che questa possa accettare un accordo che non preveda una qualche forma di divisione delle entrate.

CONCLUSIONI GENERALI

Giunti al termine di questo contributo, dobbiamo riconoscere che non siamo in grado di offrire uno strumento che permetta, *sic et simpliciter*, l'analisi della gestione di un museo. Crediamo però di avere dato delle utili indicazioni, focalizzando l'attenzione soprattutto su alcuni punti di particolare importanza:

➤ Il **museo è una realtà varia e complessa**, non ne esistono due uguali e non è un esercizio semplice o banale individuare i diversi obiettivi che, anche nel caso delle istituzioni più piccole, convivono al suo interno. Siamo in presenza di un'azienda di servizi che offre un "pacchetto" incentrato su due funzioni centrali, la gestione delle collezioni e i servizi al pubblico, questi, a loro volta, possono però essere molto articolati al loro interno. E complesso può essere anche il rapporto che si stabilisce tra le diverse componenti del museo.

➤ Queste specificità dipendono, tra l'altro, da **fattori storici**, la funzione del museo si trasforma nel tempo, e ogni istituto museale trova la sua ragion d'essere nelle proprie origini e nel proprio sviluppo storico. Lo studio del Museo della Marionetta e del Museo Nazionale del Cinema ci ha dimostrato come una semplice "fotografia" della situazione non permette di comprendere i problemi attuali e di individuare possibili strade future.

➤ Gli **strumenti di analisi** che si occupano di musei, tanto a fini di controllo gestionale, quanto a fini di valutazione dell'impatto della loro attività, devono allora trovare il modo di **tenere conto di queste specificità**. Devono offrire strumenti che, a partire dalle peculiarità e dalla storia di ogni istituzione, ne facciano emergere le diverse finalità, le diverse funzioni, il rapporto che tra queste si stabilisce. Se non si definisce con precisione l'oggetto della propria valutazione si rischia di utilizzare indicatori, anche ben costruiti ma parziali, che tengono conto solo di una parte del pacchetto di servizi che il museo si propone di offrire. Con il risultato di dare un'immagine distorta della realtà che si vuole conoscere.

ALLEGATO 1. IPOTESI DI CONTO ECONOMICO DEL MUSEO DELLA MARIONETTA

Sulla base dell'analisi svolta proponiamo un'ipotesi di conto economico per il Museo della Marionetta, che prevede investimenti da realizzare nell'arco di tre anni per cercare di adeguare il Museo agli standard minimi di dotazione, e la possibilità di coprire con risorse e attività proprie la maggior parte delle uscite correnti. Si tratta di numeri puramente indicativi che cercano solo di mostrare come non sia irrealistico pensare ad un rilancio delle sue attività.

Investimenti

Adeguamento sede: considerate le attuali condizioni dell'edificio, e l'impossibilità di una sua radicale trasformazione, abbiamo calcolato una spesa di circa 1.000.000 al mq.

Conservazione e documentazione: comprende le spese di inventariazione, catalogazione e documentazione fotografica dei 5.000 pezzi attualmente giacenti in deposito e una prima opera di restauro della Collezione.

Uscite

Personale: abbiamo previsto due persone, una per tenere aperto il Museo e un'altra che ne diriga e coordini tutte le attività.

Affitto: prevede un lieve aumento rispetto al canone attuale.

Consumi: stima sulla base dei mq.

Attività di spettacolo: spettacoli e attività didattica svolta da marionettisti scritturati.

Conservazione: la minima manutenzione delle opere.

Entrate

Biglietti: ipotesi di 20.000 spettatori annui (attualmente sono 10.000 per i soli spettacoli), di cui il 70 per cento paganti, con un biglietto di 5.000 lire.

Cinema: prevede la gestione diretta delle attività cinematografiche, per le quali il Cinema Kong attualmente paga 60 milioni l'anno (è presumibile che, dovendo anche pagare un cassiere, ne incassi circa 100).

Varie: possono essere corsi di formazione, spettacoli all'esterno, ecc.

Contributi: la voce è residuale, i contributi dovrebbero coprire il disavanzo e non sembra impossibile ottenere da diversi enti una cifra di 50 milioni.

Costi per l'adeguamento del Museo della Marionetta agli standard minimi

<i>Adeguamento sede</i>	250.000.000
<i>Conservazione e documentazione</i>	100.000.000
<i>Totale costi</i>	350.000.000
<i>Contributi Regione Piemonte</i>	100.000.000
<i>Contributi Città di Torino</i>	100.000.000
<i>Contributi fondazioni bancarie</i>	150.000.000
<i>Totale contributi (in 3 anni)</i>	350.000.000

Ipotesi di Conto Economico del Museo della Marionetta

Uscite	<i>Personale</i>	100.000.000
	<i>Affitto</i>	20.000.000
	<i>Consumi</i>	10.000.000
	<i>Attività di spettacolo, Attività educative e Comunicazione</i>	100.000.000
	<i>Conservazione</i>	20.000.000
	<i>Totale Uscite</i>	250.000.000
	Entrate	<i>Biglietti</i>
<i>Cinema</i>		100.000.000
<i>Attività varie</i>		30.000.000
<i>Contributi</i>		50.000.000
<i>Totale Entrate</i>		250.000.000

<i>Risultato di gestione</i>	0
-------------------------------------	----------

ALLEGATO 2. COSTI SOSTENUTI DALLA CITTÀ DI TORINO PER IL RECUPERO DELLA MOLE ANTONELLIANA E PER IL MUSEO DEL CINEMA

Nelle pagine seguenti riportiamo alcune tabelle riassuntive dei costi sostenuti dalla Città di Torino per il recupero funzionale della Mole, per il finanziamento del Museo Nazionale del Cinema e per l'allestimento delle collezioni all'interno della Mole.

Contributi della Città di Torino al Museo del Cinema

I contributi che la Città di Torino ha erogato a partire dal 1992 - anno in cui si è costituita la Fondazione Maria Adriana Prolo - si distinguono in tre tipi:

Contributi ordinari, a cadenza annuale, che, in quanto socio fondatore, il Comune eroga alla Fondazione per sostegno alle spese di gestione del Museo. Nel 1996 l'ammontare del contributo passa da 160 milioni a 250 milioni. Poiché in quell'anno sono stati stanziati 290 milioni, l'anno seguente l'ammontare erogato diventa di 210 milioni. Per il 1999 sono stati stanziati (il pagamento non è ancora avvenuto) 250 milioni.

Contributi straordinari, negli anni 1994 e 1995, quando la decisione di dare al Museo una nuova sede, la mole Antonelliana, era già stata presa.

Contributi per il riallestimento del Museo. Sono previsti, in un piano di finanziamento triennale stabilito dal Comitato di coordinamento, per le ultime acquisizioni, per i restauri e per l'accompagnamento negli anni 1996-97-98. L'impegno del Comune di Torino risulta essere di 3 miliardi, ripartiti in tre anni, su un totale di 7. Il 30% dello stanziamento, di regola, viene trattato dall'Amministrazione fino a che l'ente beneficiario non presenti la rendicontazione. Dal momento che questa non è stata effettuata, il contributo pagato è di 700 milioni il primo anno, 700 il secondo, sebbene lo stanziamento fosse di un miliardo, mentre per il terzo nessuna somma è stata pagata (lo stanziamento è stato, anche in questo caso, pari a 1 miliardo).

Costi totali per l'ascensore

I costi per l'ascensore si distinguono in costi per lo smontaggio e costi per il ripristino. I primi sono stati sostenuti dal Comune di Torino, mentre i secondi dall'ATM, società che gestisce l'ascensore, con un consistente contributo da parte della Compagnia di San Paolo.

Costo totale per i professionisti

La progettazione dei lavori è stata svolta al 50 % da professionisti esterni e al 50 % da personale interno del Comune. Mentre è stato individuato l'importo pagato ai professionisti esterni, il costo del lavoro svolto all'interno dell'Amministrazione risulta di difficile stima. Per ottenere una cifra attendibile sarebbe necessario disporre con precisione delle informazioni relative alle ore di lavoro dedicate alla progettazione per i lavori della Mole. Le altre voci individuate sono quelle che riguardano la direzione dei lavori, le perizie delle due varianti (si veda l'allegato 4) e i due collaudi, statico e tecnico-amministrativo.

Costo totale dei lavori di restauro della Mole

La tabella riporta dettagliatamente le voci di spesa e i relativi costi, sostenuti dalla Città di Torino per l'opera di restauro dell'edificio antonelliano. La prima colonna riporta l'importo originario degli interventi, la seconda quello ribassato dalla società vincitrice dell'appalto, mentre nella terza compare l'importo comprensivo dell'I.V.A. al 10%. Due varianti hanno caratterizzato i lavori. La prima, del 26 marzo 1998, concerne un aumento generale delle spese. Non essendo possibile una distinzione tra le voci di spesa abbiamo ripartito l'ammontare della variante proporzionalmente su tutte le voci. La seconda variante, invece, riguarda il solo lavoro relativo alle facciate esterne, originariamente non previsto. E' dunque stata aggiunta una nuova voce di spesa, a cui abbiamo fatto corrispondere il relativo costo.

Costo totale dei lavori di restauro della Mole Antonelliana.				
LAVORI A MISURA	<i>Importo</i>	<i>ribasso del 20,07%</i>	<i>importo con IVA (10%)</i>	<i>importo dopo variante</i>
<i>Assistenze murarie per impianti tecnologici (parte B)</i>	836.253.400	668.417.343	735.259.077	791.575.707
<i>Impianti F.M./luci e corpi illuminanti</i>	1.106.847.802	884.703.448	973.173.793	1.047.713.326
<i>Impianto di illuminazione di sicurezza</i>	328.261.060	262.379.065	288.616.972	310.723.377
<i>Impianto antintrusione</i>	97.046.930	77.569.611	85.326.572	91.862.099
<i>Impianto rilevazione fumi</i>	175.855.000	140.560.902	154.616.992	166.459.767
<i>Impianto diffusione sonora</i>	85.175.440	68.080.729	74.888.802	80.624.855
<i>Impianti T.V. C.C. e Videocitofonia</i>	208.542.240	166.687.812	183.356.594	197.400.658
<i>Impianto telefoni interni e tubazione telematica</i>	43.342.320	34.643.516	38.107.868	41.026.712
<i>Impianto aria primaria e relativa regolazione</i>	203.242.500	162.451.730	178.696.903	192.384.062
<i>Impianto radiatori</i>	31.616.505	25.271.072	27.798.180	29.927.361
<i>Impianto pannelli radianti a pavimento e relativa reg</i>	298.566.560	238.644.251	262.508.677	282.615.336
<i>Impianto ventilconvettori nord-ovest, sud-est e relativ</i>	486.565.480	388.911.788	427.802.967	460.570.222
<i>Impianto elettrico per ventilconvettori, pannelli C.T.A</i>	132.549.720	105.946.991	116.541.690	125.468.116
<i>Imp. estrazione aria servizi igienici, cucina, ecc.</i>	45.177.330	36.110.240	39.721.264	42.763.685
<i>Impianto antincendio</i>	51.451.680	41.125.328	45.237.861	48.702.821
<i>Impianto condizionamento e spegnimento a gas sala</i>	62.017.720	49.570.764	54.527.840	58.704.360
<i>Impianto di supervisione</i>	439.953.560	351.654.881	386.820.369	416.448.591
TOTALE LAVORI A MISURA	4.632.465.247	3.702.729.472	4.073.002.419	4.384.971.054
LAVORI A CORPO				
<i>Opere generali di rimozione/demolizione</i>	184.949.304	147.829.979	162.612.977	175.068.199
<i>Consolidamento e spalleggiamento archi e volte</i>	214.493.898	171.444.973	188.589.470	203.034.343
<i>Sostituzione pilastri P.T.</i>	351.423.507	280.892.809	308.982.090	332.648.347
<i>Scala elicoidale in acciaio</i>	468.495.378	374.468.356	411.915.192	443.465.534
<i>Rampe in acciaio e cemento armato</i>	1.789.560.000	1.430.395.308	1.573.434.839	1.693.950.927
<i>Soppalco in acciaio zona matronei</i>	413.673.049	330.648.868	363.713.755	391.572.143
<i>Scaloni in c.a. tra P.T., 1° e 2°</i>	138.603.410	110.785.706	121.864.277	131.198.382
<i>Solaio in acciaio 1° P.</i>	193.921.526	155.001.476	170.501.624	183.561.070
<i>Impalcato scatolare in c.a. al 2° P.</i>	8.911.088	7.122.633	7.834.896	8.435.004
<i>Opere di alleggerimento volte P. 1° e 2°</i>	154.697.000	123.649.312	136.014.243	146.432.154
<i>Centrale tecnologica esterna</i>	1.561.199.792	1.247.866.994	1.372.653.693	1.477.791.097
<i>Opere provvisoriale e pobnteggi per il restauro volto</i>	1.526.066.512	1.219.784.963	1.341.763.459	1.444.534.848
<i>Strutture per ascensori oleodinamici</i>	343.997.791	274.957.434	302.453.177	325.619.357
<i>Murature e tramezzature uffici, bagni. loc. vari</i>	186.732.001	149.254.888	164.180.377	176.755.652
<i>Isolamenti e coibentazioni</i>	44.125.300	35.269.352	38.796.287	41.767.860
<i>Opere murarie accessorie e assistenze murarie per im</i>	61.000.000	48.757.300	53.633.030	57.741.013
<i>Intonaci a civile interni e controsoffitti</i>	352.528.500	281.776.030	309.953.633	333.694.304
<i>Pavimenti e rivestimenti</i>	979.477.500	782.896.366	861.186.003	927.147.913
<i>Revisione e restauroserramenti esterni</i>	292.196.082	233.552.328	256.907.561	276.585.207
<i>Serramenti interni e opere da fabbro</i>	460.839.248	368.348.811	405.183.692	436.218.440
<i>Decorazioni e tinteggiature murarie e c.a.</i>	441.623.300	352.989.504	388.288.454	418.029.124
<i>Restauri artistici</i>	839.280.000	670.836.504	737.920.154	794.440.608
<i>Sistemazione aree esterne e giardino</i>	182.426.985	145.813.889	160.395.278	172.680.637
<i>Impianti idrosanitari</i>	179.105.800	143.159.266	157.475.193	169.536.890
<i>Impianti scarichi fognature</i>	61.536.810	49.186.372	54.105.009	58.249.143
<i>Impianti acsensori oleodinamici</i>	154.000.000	123.092.200	135.401.420	145.772.393
<i>Allestimenti particolari, bancone biglietteria ecc.</i>	470.700.000	376.230.510	413.853.561	445.552.371
<i>Restauro bocca del volto</i>	33.686.000	26.925.220	29.617.742	31.886.291
<i>Centrale termofrig., caldaia, antincendio, gruppi elet</i>	1.634.750.218	1.306.655.849	1.437.321.434	1.547.412.016
TOTALE LAVORI A CORPO	13.724.000.000	10.969.593.200	12.066.552.520	12.990.781.265
TOTALE LAVORI A CORPO + MISURA	18.356.465.247	14.672.322.672	16.139.554.939	17.375.752.319
<i> Variante del 26 marzo 1998 di L.1.236.197.380: ripartizione tra le voci di costo</i>				
<i>incidenza percentuale variante</i>		7,66%	1.236.197.380	
<i>Restauro facciate esterne (2a variante - 14 ago. 98)</i>			1.991.455.950	1.991.455.950
IMPORTO TOTALE LAVORI				19.367.208.269

<u>Costo totale per i professionisti impegnati nella progettazione e nello svolgimento dei lavori di restauro della Mole</u>	
Progettazione professionisti esterni	464.712.173
Progettazione costi interni (50 %)	
Direzione lavori	343.877.396
Perizia 1 variante	209.310.496
Perizia 2 variante	133.921.792
Collaudo statico	77.041.497
Collaudo tecnico-amministrativo	57.212.829
Importo totale professionisti	1.286.076.182

<u>Costi totale per l'ascensore panoramico</u>	
smontaggio a carico Comune	207.360.500
costi di ripristino a carico ATM	300.000.000
costi di ripristino a carico CSP	1.200.000.000
Costi totale ascensore	1.707.360.500

ALLEGATO 3. PIANO DEI COSTI FUTURI DELLA CITTÀ DI TORINO PER LA MOLE

Il seguente piano dei costi rappresenta esclusivamente le spese che la Città dovrebbe pagare ogni anno per la Mole e comprende quindi gli eventuali servizi al pubblico del Museo (attività educative, visite guidate, accessibilità per tutte le categorie di utenti) che la Città deciderà di finanziare direttamente. Non sono altresì comprese le entrate - derivanti in primo luogo dalla vendita dei biglietti e dalla concessione dei punti vendita e punti ristoro - per le quali non è stata presa ancora alcuna decisione.

Sorveglianti. Per ciò che concerne i costi relativi ai sorveglianti si è considerata una duplice situazione. Nel primo anno il museo è chiuso al pubblico per i primi sei mesi. In questo caso le postazioni di sorveglianza diurna necessarie (sentito anche il parere dell'amministrazione) sono 4. Nel periodo di apertura al pubblico saranno necessarie 8 postazioni. In entrambi i casi si sono considerate 12 ore lavorative giornaliere, per 182.5 giorni (solo sei mesi), per il costo di Lit. 20.000 orarie. Nell'ipotesi di bilancio del secondo anno le postazioni per la sorveglianza diurna sono 8, questa volta per 365 giorni, con la conseguenza che i costi riferiti a questa voce aumentano.

Direzione tecnica. Si prevede l'affidamento dell'incarico ad un professionista esterno (ingegnere o geometra), a cui sarà affiancata una persona con compiti di assistenza.

Sorveglianza notturna. Deve essere effettuata con la stessa modalità sia che il museo rimanga chiuso al pubblico sia che venga aperto. Il numero degli addetti è pari a 2, per 12 ore di lavoro al giorno, per un totale di 365 giorni, al costo di Lit. 40.000 l'ora.

Pulizie. La stima è basata su un costo mensile di 20.000 lire al mq. (per il 2000 è stato aggiunto un *forfait* per il periodo in cui la struttura sarà chiusa al pubblico). Si tratta comunque di un valore difficile da calcolare, considerato che la Mole è una struttura particolare e senza sapere quale sarà il suo aspetto definitivo non sarà possibile procedere ad una stima attendibile.

Servizio di cassa e biglietteria e Guardaroba. Vengono svolti soltanto durante il periodo di apertura al pubblico. Si è considerato che il numero dei addetti necessario sia di due per servizio, per 12 ore lavorative al costo di Lit. 20.000 l'ora.

Manutenzione impianti. Stima dell'Amministrazione comunale, che, sulla base di precedenti esperienze, prevede per il secondo anno un costo leggermente superiore rispetto a quello dell'anno precedente, in ragione del fatto che si presuppone che un numero maggiore, ma non esorbitante, di interventi debba essere effettuato.

Consumi. Stima dell'Amministrazione sulla base delle caratteristiche dell'edificio.

Personale accoglienza. È prevista la presenza di una persona per 12 ore giornaliere, ad un costo orario di 40.000 lire.

Attività didattica, Altre attività per il pubblico, Comunicazione e Promozione. La previsione di spesa è basata su una stima dell'Amministrazione e sulle percentuali di spesa proposte da Lord e Dexter Lord (1997).

Varie ed Eventi. Stime dell'Amministrazione.

Investimenti per allestimenti. Comprendono l'acquisto di arredi per il completamento dell'allestimento.

Varie. Inaugurazione e altre spese.

Piano minimo dei costi di gestione per il 1° anno di riapertura della Mole	
<i>Sorveglianti (6 mesi chiuso)</i>	175.200.000
<i>Sorveglianti (6 mesi aperto)</i>	350.400.000
<i>Direttore tecnico</i>	100.000.000
<i>Assistente Direttore tecnico</i>	50.000.000
<i>Totale personale Città di Torino</i>	675.600.000
<i>Sorveglianza notturna</i>	350.400.000
<i>Pulizie</i>	400.000.000
<i>Cassa e biglietteria (6 mesi)</i>	87.600.000
<i>Guardaroba (6 mesi)</i>	87.600.000
<i>Manutenzione impianti</i>	720.000.000
<i>Investimenti per allestimenti</i>	300.000.000
<i>Varie</i>	200.000.000
<i>Consumi</i>	204.000.000
<i>TOTALE</i>	3.025.200.000

Piano dei costi della Città di Torino per la Mole. Anno 2001	
<i>Sorveglianti</i>	700.800.000
<i>Direttore tecnico</i>	100.000.000
<i>Assistente Direttore tecnico</i>	50.000.000
<i>Totale personale Città di Torino</i>	850.800.000
<i>Sorveglianza notturna</i>	350.400.000
<i>Pulizie</i>	768.000.000
<i>Cassa e biglietteria</i>	175.200.000
<i>Guardaroba</i>	175.200.000
<i>Manutenzione impianti</i>	1.000.000.000
<i>Varie</i>	100.000.000
<i>Consumi</i>	204.000.000
<i>TOTALE costi di gestione minima</i>	2.772.800.000
<i>Personale accoglienza (desktop informativo)</i>	175.200.000
<i>Attività didattica</i>	215.000.000
<i>Altre attività per il pubblico</i>	300.000.000
<i>Comunicazione e promozione</i>	215.000.000
<i>Eventi</i>	150.000.000
<i>TOTALE COSTI DI GESTIONE</i>	4.678.800.000
	0
<i>Ammortamenti lavori di restauro della Mole</i>	1.000.000.000
<i>Ammortamenti Allestimento Museo del Cinema</i>	300.000.000
<i>TOTALE (GESTIONE+ AMMORTAMENTI)</i>	5.978.800.000

ALLEGATO 4. FUNZIONI SVOLTE ALL'INTERNO DELLA MOLE

Nelle righe seguenti proponiamo un primo elenco delle funzioni il cui svolgimento dovrà essere garantito all'interno della Mole. La maggior parte dei servizi saranno di competenza dell'Amministrazione comunale, anche se è possibile che gli accordi futuri stabiliscano una diversa divisione delle funzioni tra i diversi enti.

Funzioni che saranno probabilmente affidate all'esterno da parte della Città

- Cassa e biglietteria
- Guardaroba
- Desktop informativo

- Pulizia locali

- Direzione e staff tecnico
- Manutenzioni struttura
- Manutenzioni impianti
- Manutenzioni aree verdi

- Sicurezza
- Servizio di presidio diurno
- Sorveglianza notturna
- Sorveglianza sale e spazi di servizio

Funzioni che saranno probabilmente date in concessione da parte della Città

- Punti vendita
- Ristorante/Caffetteria

Funzioni date in concessione all'ATM da parte della Città

- Ascensore panoramico

Funzioni per le quali è ipotizzabile l'affidamento all'esterno da parte del MNC

- Servizi di supporto e accessibilità a categorie speciali di utenti
- Servizi e attività educative
- Visite guidate

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

American Association of Museum

1980 *Museums Positions*, in “Museum News”, ottobre.

Ambrose, Timothy

1993 *Managing new museums: a guide to good practice*, HMSO, Edimburgh.

Anthony, R. e Young, D.W.

1992 *Controllo di gestione per il settore non profit*, McGraw Hill, Milano.

Bagdadli, Silvia

1997 *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*. Etas Libri, Milano.

Bobbio, Luigi

1990 *La politica dei beni culturali*, in Bruno Dente (a cura di), *Le politiche pubbliche in Italia*, Il Mulino, Bologna.

Bondonio, P. e Scacciati, F.

1990 *Efficienza e produttività negli enti locali*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

Brosio, Giorgio e Santagata, Walter

1992 *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

Clemente, Pietro

1999 *Il Terzo principio della museografia. Antropologia, contadini, musei*. Carocci Editore, Roma.

Eco, Umberto

1986 *Idee per un museo*, in 50 “Rue de Varenne”, dicembre.

Frey, B. S. e Pommerehne, W.

1991 *Muse e mercati*. Il Mulino, Bologna

Fondazione Giovanni Agnelli

1997 Fitzcarraldo S.r.l. (a cura di) *Musei e beni culturali a Torino: problemi di settore, problemi di sistema: tra gestione e valorizzazione delle risorse*, “Rapporto di Ricerca”, Torino.

Fuortes, Carlo

1994 *Musei ed efficienza economica: quattro casi di studio*, in Carla Bodo (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990* – Associazione per l'economia della cultura – Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma.

Jalla, Daniele

1998a *L'“istituzione” per la gestione dei musei*, in “Aedon – Rivista di arti e diritto on line”, 2/98, Il Mulino, Bologna.

- 1998b *La gestione economica dei musei*, relazione alla giornata di studi “L’immateriale valore economico dei musei”, Milano 29 aprile 1998.
- 1999 *Standard di qualità e di risorse per i musei*, “Nuova Museologia”, 1, 1999.
- Lord, B. e Dexter Lord, G.
1997 *The Manual of Museum Management*, The Stationary Office, London.
- Peacock, Alan
1995 *A future for the past: the political economy for heritage*, in *Proceedings of the British Academy*, Vol. 87, The British Academy, London.
- Poulot, Dominique
1992 Bilan et perspectives pour une histoire culturelle des musées, in “Publics et Musées”, 2.
- Pronti, S. e Boccenti, L.
1998 *Il Museo tra istituzione e azienda*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Regione Liguria
1997 Programma pluriennale 1997-2000 per i musei... per la catalogazione dei beni culturali e ambientali..., Bollettino Ufficiale della Regione Liguria, anno XXIX, Supplemento ordinario al N. 1.
- Regione Toscana
1998 *Sistema museale toscano. Elementi di fattibilità e strumenti di attuazione*, a cura del Centro di Ricerche e Studi sui Problemi del Lavoro, dell’Economia e dello Sviluppo, Firenze.
- Roncaccioli, Angela
1996 (a cura di), *L’azienda museo: problemi economici gestionali e organizzativi*, Cedam, Padova.
- Solima, Lodovico
1997 *La gestione imprenditoriale dei musei*, Cedam, Padova.
- Tobelem, Jean Michel
1990 *Musées et culture. Le financement à l’américaine*, Éditions W-MNES, Mâcon-Savignyle-Temple.
- Valentino, Pietro A.
1992 *L’immagine e la memoria: indagine sulla struttura del Museo in Italia e nel mondo*, Associazione Civita, Leonardo Periodici, Roma.
- Van der Borg, Jan
1995 *Il management del museo*, relazione al convegno “Il Museo Impresa: profitto culturale e profitto economico nella gestione del museo”, Napoli, 17 e 18 novembre 1995, ed. policopiata.