Misurare l'offerta culturale

Federica Lo Prete

L'esigenza avvertita dai musei di dotarsi di livelli minimi uniformi di qualità su scala nazionale è stata recepita con la definizione di una Commissione di studio per l'attivazione del Sistema Museale Nazionale nell'ambito dell'accordo di collaborazione tra Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT) e International Council of Museums (ICOM).

Il decreto ministeriale n. 113 del 21 febbraio 2018 ha poi adottato i "Livelli Uniformi di Qualità per i musei" (LUQ) che presentano livelli minimi e livelli obiettivo di qualità per i musei.

I LUQ sono individuati in tre macroambienti:

1. Organizzazione
1.1. *Status* giuridico
1.2. Contabilità e finanze
1.3. Struttura
1.4. Attività
1.5. Personale
2. Collezioni
2.1. Monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio
2.2. Gestione e controllo formalizzati delle procedure di movimentazione
2.3. Incremento del patrimonio
2.4. Registrazione, documentazione e catalogazione
2.5. Esposizione permanente
2.6. Esposizione temporanea
2.7. Programmi e attività di studio e ricerca
2.8. Organizzazione dei depositi
3. Comunicazione e rapporti con il territorio
3.1. Rapporti con il pubblico e comunicazione
3.1.1. Segnaletica
3.1.2. Strumenti informativi
3.1.3. Comunicazione integrata nell'allestimento
3.1.4. Attività educative e valorizzazione/ promozione del patrimonio
3.1.5. Relazioni con il pubblico
3.2. Rapporti con il territorio e con gli stakeholder
3.2.1. Compiti e funzioni in riferimento al contesto territoriale
3.2.2. Contestualizzazione del patrimonio/del museo/del sito nel territorio
3.2.3. Coinvolgimento di enti o istituzioni territoriali
3.2.4. Coinvolgimento degli stakeholder

I requisiti minimi di qualità costituiscono indicatori oggettivi in grado di valutare la performance dei musei. La letteratura scientifica è ricca di contributi sulla misurazione e la valutazione della performance dei musei (Paulus, 2003; Camarero, Garrido, 2007; Del Barrio et al., 2009; Mairesse, Vanden Eeckaut, 2002; Pignataro, 2002; Basso, Funari, 2004; Bishop, Brand, 2003; Castro, Rizzo, 2009; Camarero et al., 2011; Turbide, Laurin, 2009).

Il tema della misurazione e della valutazione della performance è diventato negli ultimi anni importante anche al fine di consentire ai musei di interrogarsi e di adottare strategie di marketing e di comunicazione nei confronti dei loro pubblici. Data l'importanza del tema, la ricerca intende verificare se i musei italiani rispondano positivamente o meno ai requisiti fissati dai LUQ sia in termini di standard minimi, sia in termini di obiettivi di miglioramento.

L'articolo è suddiviso in quattro parti: la parte che segue è dedicata alla metodologia, la parte successiva è dedicata all'analisi, l'ultima parte, infine, è dedicata alle conclusioni e alle implicazioni.

Metodologia

Per verificare la corrispondenza dei musei italiani ai requisiti fissati dai LUQ è stato sottoposto un questionario d'indagine ad alcuni musei italiani anche al fine di evidenziare i profili gestionali ed economici degli stessi elaborando una griglia che mette a fuoco i punti cruciali dell'offerta museale.

Il campione è stato scelto con riferimento all'omogeneità della tipologia museale (musei di arte contemporanea) e della distribuzione geografica (nord, centro, sud). I musei coinvolti nella ricerca sono stati: il Mart di Trento, la Galleria Nazionale di Roma e il Marca di Catanzaro.

Il questionario somministrato, con risposte aperte e chiuse, è strutturato in una serie di sezioni relative alla gestione del museo, ai profili giuridici ed economici, ai beni e/o alle collezioni permanenti e temporanee, alle visite e ai biglietti, al personale del museo, alle attività e ai servizi erogati dal museo, al rapporto del museo con il territorio e con gli stakeholder. Le domande prevedevano una serie di risposte riferite a eventi e attività svolte nel 2016.

Le risposte fornite consentono di poter effettuare le valutazioni necessarie per rispondere agli obiettivi della ricerca. Poiché alcune informazioni risultavano mancanti, sono state esaminate fonti di natura secondaria quali siti web, report, statuti, regolamenti.

Si è cercato così di fornire una risposta in termini di misurazione della qualità e della performance dei musei utilizzando i seguenti criteri: se i musei rispondono agli standard richiesti allora la risposta fornita è stata considerata positiva, se i musei non rispondono agli standard richiesti la risposta fornita è stata considerata negativa, se in alcune sezioni erano previsti più standard e i musei rispondevano ad almeno la metà di essi la risposta è stata considerata positiva, mentre in caso contrario è stata considerata negativa.

I Livelli Uniformi di Qualità

1. Organizzazione

L'organizzazione comprende cinque sezioni: *status* giuridico, contabilità e finanze, struttura, attività, personale.

I musei dispongono di uno *status* giuridico comprendente una serie di aspetti quali denominazione, sede, natura giuridica, missione, patrimonio, funzioni e compiti svolti, ordinamento e assetto finanziario. A questo si aggiunge un documento economico-finanziario con voci di entrata e di uscita. Le organizzazioni museali dispongono di risorse economiche adeguate alle loro dimensioni e caratteristiche.

Per quanto riguarda l'accesso alla struttura, i musei dispongono di spazi idonei allo svolgimento delle loro funzioni relative alla conservazione, all'esposizione, all'accoglienza. Particolare importanza riveste l'assenza di barriere architettoniche al fine di consentire la fruizione dei servizi a un pubblico più ampio comprendendo anche quello svantaggiato.

In relazione ai comfort degli spazi educativi, i musei sono dotati di impianti di illuminazione adeguata e costante della struttura.

I musei rispondono positivamente all'adempimento della normativa in materia di sicurezza per le strutture, le persone e le opere conservate.

Nell'ambito della loro attività, i musei assicurano una continuità dei servizi con riguardo alle ore e ai giorni di apertura e la registrazione puntuale degli ingressi.

I musei effettuano una programmazione annuale delle attività educative con indicazione delle iniziative, dei progetti e del pubblico a cui sono rivolte anche al fine di assicurare la necessaria riconoscibilità culturale dei musei stessi.

I musei dispongono di specifiche figure professionali nel proprio organigramma. Si tratta di un aspetto essenziale per assicurare la corretta gestione del museo che sia coerente con la missione e con le azioni di fruizione e di valorizzazione dello stesso.

Tali figure sono: il direttore, il responsabile delle collezioni e/o del patrimonio custodito, il responsabile della sicurezza, il responsabile dei servizi educativi, il responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie, il responsabile delle pubbliche relazioni, marketing e fundraising, il responsabile della comunicazione, il personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza, il responsabile della gestione delle risorse umane interne ed esterne.

I musei rispondono bene a questi obiettivi a eccezione del Marca, il quale non dispone di alcune figure professionali quali il responsabile delle collezioni e/o del patrimonio custodito, il responsabile della sicurezza, il responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie, il responsabile delle pubbliche relazioni, marketing e fundraising.

La tabella 1 mostra un quadro riassuntivo di quanto esposto.

2. Collezioni

Alcune informazioni non sono state riscontrate, come ad esempio quelle relative al monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio (rilevamento e monitoraggio periodico delle condizioni microclimatiche, monitoraggio e prevenzione di attacchi di organismi e microrganismi, manutenzione ordinaria del patrimonio, delle strutture di allestimento e del verde) e quelle relative all'organizzazione dei depositi (ordinamento e conservazione dei beni non esposti secondo criteri di funzionalità e di sicurezza).

La gestione e la cura delle collezioni rappresentano l'elemento costitutivo di ogni museo. I musei effettuano la gestione e il controllo delle procedure di movimentazione interna ed esterna anche attraverso l'individuazione del responsabile delle movimentazioni.

I musei provvedono all'incremento del patrimonio mediante la stesura di un documento programmatico in merito alla politica di acquisizioni e implementazioni del patrimonio coerente con la missione dell'istituto, alla registrazione, documentazione e catalogazione del patrimonio.

I musei effettuano la programmazione delle esposizioni, temporanee e permanenti, sulla base di un progetto scientifico che evidenzi criteri e motivazioni delle scelte operate. Essi inoltre svolgono attività di studio e di ricerca sulle proprie collezioni e sui siti.

La tabella 2 mostra un quadro riassuntivo di quanto esposto.

3. Comunicazione e rapporti con il territorio

Per quanto concerne i rapporti con il pubblico e la comunicazione, i musei, a eccezione del Marca, dispongono di strumenti essenziali di informazione e orientamento al-

	Mart	Galleria Nazionale	Marca
Status giuridico	Sì	Sì	Sì
Contabilità e finanze	Sì	Sì	Sì
Struttura			
• Destinazione d'uso degli spazi	Sì	Sì	Sì
• Comfort degli spazi educativi	Sì	Sì	Sì
• Accesso delle persone con disabilità	Sì	Sì	Sì
• Sicurezza	Sì	Sì	Sì
Attività			
• Apertura	Sì	Sì	Sì
• Registrazione degli ingressi	Sì	Sì	Sì
• Piano annuale delle attività	Sì	Sì	Sì
• Piano annuale delle attività educative	Sì	Sì	Sì
Personale			
• Direttore	Sì	Sì	Sì
• Responsabile delle collezioni e/o del patrimonio custodito	Sì	Sì	No
• Responsabile della sicurezza	Sì	Sì	No
• Responsabile dei servizi educativi	Sì	Sì	Sì
• Responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie	Sì	Sì	No
• Responsabile pubbliche relazioni, marketing e fundraising	Sì	Sì	No
• Responsabile della comunicazione	Sì	Sì	Sì
• Personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza	Sì	Sì	Sì
• Responsabile della gestione delle risorse umane interne ed esterne	Sì	Sì	Sì

Tabella 1 - ***Livelli Uniformi di Qualità per i musei: Organizzazione. (Fonte: elaborazione propria)***

l'interno del museo, come la segnaletica informativa, direzionale e identificativa, e strumenti di indicazione chiara ed evidente della denominazione completa dell'istituto e degli orari di apertura all'esterno della sede. Questo risponde alla necessità di consentire al visitatore l'identificazione degli spazi e l'orientamento all'interno del museo stesso.

I musei forniscono al pubblico strumenti informativi, quali i siti web, con informazioni essenziali e aggiornate sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sulle attività, presenza di materiale informativo, disponibilità di cataloghi e/o di guide, informazioni sulla disponibilità di assistenza, strumenti e attività rivolte alle persone con disabilità. Il Marca dispone soltanto di un sito web con informazioni sul museo.

L'importanza della rete nel rapporto tra utente e museo appare di primo piano. La rete riveste un ruolo importante anche nel soddisfare esigenze informative di flussi turistici e di ampie categorie di pubblico. Con i nuovi strumenti della rete aumenta la potenzialità di fruizione di cultura che diventa accessibile a tutti attuando una nuova forma di "democratizzazione" del sapere (Meschini, 2011) e generando un impatto positivo anche in termini di inclusione sociale (Chiuppesi, 2016). I musei, al fine di integrare la comunicazione nell'allestimento, a eccezione del Marca dispongono di didascalie e pannelli informativi.

I musei offrono attività educative per diverse fasce di pubblico, attività di valorizzazione/promozione del patrimonio mediante visite guidate e percorsi tematici. La Galleria Nazionale ha organizzato laboratori creativi per tutte le fasce d'età e cicli di incontri dal titolo "Ascoltare con gli occhi", una serie di lezioni di musica e arte visiva che pongono in relazione la musica moderna e contemporanea con le opere della collezione del museo. Il Mart ha organizzato

	Mart	Galleria Nazionale	Marca
Monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio	-	-	-
Gestione e controllo formalizzati delle procedure di movimentazione	Sì	Sì	Sì
Incremento del patrimonio	Sì	Sì	Sì
Registrazione, documentazione e catalogazione	Sì	Sì	Sì
Esposizione permanente	Sì	Sì	Sì
Esposizione temporanea	Sì	Sì	Sì
Programmi e attività di studio e ricerca	Sì	Sì	Sì
Organizzazione dei depositi	-	-	-

Tabella 2 - ***Livelli Uniformi di Qualità per i musei: Collezioni. (Fonte: elaborazione propria)***

	Mart	Galleria Nazionale	Marca
Rapporti con il pubblico e comunicazione			
• Segnaletica	Sì	Sì	No
• Strumenti informativi	Sì	Sì	No
• Comunicazione integrata nell'allestimento	Sì	Sì	No
• Attività educative e valorizzazione/promozione del patrimonio	Sì	Sì	Sì
• Relazioni con il pubblico	Sì	Sì	No
Rapporti con il territorio e con gli stakeholder			
• Compiti e funzioni in riferimento al contesto territoriale	Sì	Sì	Sì
• Contestualizzazione del patrimonio/del museo/del sito nel territorio	Sì	Sì	Sì
• Coinvolgimento di enti o istituzioni territoriali	Sì	Sì	Sì
• Coinvolgimento degli stakeholder	Sì	Sì	Sì

Tabella 3 - ***Livelli Uniformi di Qualità per i musei: Comunicazione e rapporti con il territorio. (Fonte: elaborazione propria)***

diversi workshop tematici, come quello con l'associazione Jindojo condotto dal maestro di calligrafia giapponese Nagayama Norio per conoscere e sperimentare l'arte dello Shodō, un tipo di calligrafia giapponese intimamente legata alla pittura e all'espressione delle emozioni; il workshop che prevedeva la selezione ed esposizione di documenti e materiali provenienti da fondi conservati al museo tra cui colori, tavolozze, pennelli per raccontare l'attività degli artisti prima che le opere vengano esposte e laboratori creativi per i più piccoli come il Little Mart.

I musei risponderebbero positivamente anche in termini di relazioni con il pubblico attraverso la presenza sul sito web dei principali contatti e di indirizzi di posta elettronica, attraverso l'esistenza di procedure di reclamo. La presenza di una Carta dei Servizi è adottata soltanto dalla Galleria Nazionale.

Ragioni di carattere socio-economico rendono necessario sviluppare la cultura della relazione tra musei e le diverse espressioni culturali ed economiche presenti sul territorio. A tal proposito, i musei offrono infatti sconti ai visitatori in possesso di biglietti e/o abbonamenti connessi ad altri servizi pubblici. Ad esempio, nel caso del Mart, è possibile usufruire di sconti su treni con "Viaggiarovereto" per consentire ai visitatori di raggiungere il museo con il treno.

I musei prevedono anche biglietti cumulativi con altre organizzazioni museali operanti sul territorio: la Galleria Nazionale con il MAXXI e il Mart con la Galleria Civica di Trento e la Casa Depero. I musei hanno organizzato giornate d'ingresso gratuite come quelle previste dal Ministero dei Beni Culturali la prima domenica di ogni mese e in occasione di eventi particolari come la "Giornata

del Patrimonio", la "Giornata del Contemporaneo" e l'"Internation Museum Day".

Il Marca ha attuato collaborazioni con l'Accademia delle Belle Arti di Catanzaro per progetti espositivi come la costruzione di un giardino all'interno del museo in collaborazione con l'artista Veronica Montanino, con il festival "Armonie d'Arte" e con l'associazione culturale Altrove, con l'associazione Gutenberg e la libreria Ubik per presentazioni di libri, con il Teatro di Calabria per spettacoli teatrali, con l'Associazione Amici della Musica per spettacoli dal vivo.

Tutti e tre i musei hanno organizzato convegni, conferenze, dibattiti, laboratori, spettacoli dal vivo, presentazione di libri. Il Marca ha organizzato diverse presentazioni di libri, tra cui ad esempio quella del libro di Sergio Dragone *Tu chiamale, se vuoi, poesie* in cui ospite d'eccezione era il Vescovo di Noto, Antonio Staglianò, famoso per le sue omelie pop; ha organizzato inoltre rappresentazioni teatrali a cura del Teatro di Calabria come la *lectio magistralis* su Leopardi e *Il cantatore cieco*, *reading* su *Iliade* e *Odissea*. La Galleria Nazionale ha organizzato spettacoli dal vivo come, ad esempio, la performance realizzata con i rifugiati africani del Centro Accoglienza Richiedenti Asilo di Castelnuovo di Porto dal titolo *Selfie avec l'artiste*; ha organizzato inoltre il flash mob promosso da scrittori, registi e attori facendo incursioni, fra un'opera d'arte e l'altra, sulle rispettive produzioni artistiche per presentarle ai visitatori della Galleria Nazionale allo scopo di coinvolgere nel dialogo fra letteratura e teatro anche le arti visive, in un confronto fra i diversi linguaggi artistici per promuovere la cultura; la Galleria Nazionale ha inoltre realizzato spettacoli di jazz organizzati sulla scalinata di ingresso del museo che hanno trasformato l'evento in un palco a cielo aperto.

I musei hanno anche svolto attività di collaborazione con operatori economici presenti sul territorio, quali alberghi, ristoranti e agenzie viaggi e di promozione. Il Marca, ad esempio, ha collaborato con le Aziende Librandi e Acqua di Calabria in occasione della cena di gala svoltasi all'interno del museo durante l'evento "I tesori di Catanzaro, la città e la bellezza" a cura di Vittorio Sgarbi. Sono molte le aziende che hanno scelto il Mart come ambiente ideale per organizzare eventi business. Tra esse la Cantina Altemasi di Trento ha collaborato con il Mart per una serie di eventi legati al tema dell'arte, del vino e dell'uso del legno.

Per quanto concerne i rapporti con il territorio e con gli stakeholder, i musei svolgono compiti e funzioni in riferimento al contesto territoriale. I musei effettuano attività di studio e di ricerca che correlino il patrimonio ai contesti storico-culturali-ambientali di appartenenza. I musei utilizzano strumenti di dialogo con il coinvolgimento di enti o istituzioni territoriali attraverso l'analisi del contesto e dei soggetti singoli o collettivi che vi operano, e l'individuazione degli stakeholder.

Le categorie di interlocutori sono: le associazioni di volontariato, le associazioni del settore culturale, le organizzazioni di diversa natura che rappresentano le comunità locali e gli operatori economici, le università e gli istituti culturali che operano sul territorio.

Eccetto la Galleria Nazionale, gli altri due musei hanno organizzato eventi in grado di valorizzare le risorse locali. Il Mart ha organizzato, in collaborazione con l'Accademia di Belle Arti di Verona, attività di merchandising, esposizioni di souvenir e di sculture artistiche in legno tipiche dell'Alto Adige. Il Marca ha invece organizzato esposizioni di prototipi realizzati da aziende calabresi esposti in occasione del Fuorisalone a Milano.

La tabella 3 mostra un quadro riassuntivo di quanto esposto.

Conclusioni

Con riferimento all'area relativa all'organizzazione, i musei rispondono positivamente alle sezioni relative a *status* giuridico, contabilità e finanze, attività, struttura, voce quest'ultima che riguarda l'accesso alle strutture, l'organizzazione e l'impiego degli spazi interni, la sicurezza.

La sezione personale appare meno lineare. Il Mart e la Galleria Nazionale dispongono di tutte le figure professionali richieste negli standard minimi. Il Marca dispone, invece, di cinque figure sulle nove previste.

Con riferimento all'area relativa alle collezioni, ad eccezione di alcuni dati non riscontrabili come ad esempio il monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio e l'organizzazione dei depositi, il giudizio è positivo.

I musei assicurano, tra le altre cose, la piena accessibilità, fisica e intellettuale, delle collezioni, provvedendo alla loro fruizione ed esposizione, in via permanente o temporanea.

I musei rispondono positivamente a sei degli otto standard minimi.

Con riferimento all'area relativa alla comunicazione e ai rapporti con il territorio, i musei rispondono positivamente ai rapporti con il territorio e con gli stakeholder. In particolare i giudizi positivi riscontrati fanno riferimento al consolidamento della vocazione territoriale dell'istituto culturale, sia attraverso la formalizzazione nei documenti programmatici, sia tramite la contestualizzazione dei beni nel territorio; al coinvolgimento degli enti territoriali nelle attività istituzionali e di valorizzazione, alla predisposizione o promozione di itinerari turistico-culturali. Meno positiva appare la relazione con il pubblico e con la comunicazione in particolare per il Marca. In linea generale, i musei

rispondono positivamente agli standard minimi richiesti dai LUQ.

Con riferimento agli obiettivi di miglioramento, vi sono alcuni elementi positivi da evidenziare. I musei effettuano il report periodico sulle esposizioni temporanee. Nell'anno 2016, il Marca ha organizzato dieci mostre temporanee[1], il Mart tredici[2] e la Galleria Nazionale quattordici[3].

Sono stati realizzati progetti in convenzione con le scuole, anche nel campo dell'alternanza scuola-lavoro e del conseguimento dei crediti formativi come nel caso del Marca.

Per quanto riguarda la comunicazione, i musei sono presenti nei principali strumenti di ricerca come ad esempio Google Maps e Google Cultural Institute.

Il Mart risponde positivamente a una comunicazione integrata all'allestimento: dispone infatti di strumenti multimediali riguardanti il museo e il patrimonio, di software e applicazioni scaricabili come ad esempio "martmuseumbot" che permette, grazie allo stile di comunicazione informale tipico della chat, uno scambio diretto tra il museo e l'interlocutore, attraverso un dialogo che consente di personalizzare il percorso di esplorazione degli spazi e delle mostre.

Tuttavia sono riscontrabili anche elementi che appaiono lontani dagli obiettivi di miglioramento richiesti. Con riferimento all'organizzazione, manca ad esempio l'adozione di modalità di rendicontazione sociale delle proprie attività, come bilanci sociali e analisi di impatto, l'attivazione di strategie di finanziamento per la gestione e la valorizzazione del museo e delle collezioni, come accordi con finanziatori o crowdfunding ecc. Manca la predisposizione di forme alternative di fruizione museale per le persone con disabilità come ad esempio visite virtuali o percorsi dedicati o la predisposizione di strumenti specifici per persone con disabilità sensoriali o cognitive che facilitino l'accessibilità al patrimonio. In tal senso i musei non rispondono positivamente al compito di consentire l'inclusione e l'accesso alla cultura di soggetti svantaggiati.

Con riferimento alla registrazione degli ingressi, manca al Marca l'adozione di modalità elettroniche di registrazione degli ingressi, la possibilità di pagamento elettronico, la possibilità di prenotazione e/o prevendita anche online dei biglietti, delle visite guidate.

Con riferimento alle collezioni, manca ad esempio l'esistenza di un catalogo scientifico completo dei musei o una strategia di comunicazione delle attività di ricerca in ambiente digitale.

Per quanto concerne i rapporti con il pubblico, il territorio e gli stakeholder, mancano gli strumenti specifici per persone con disabilità sensoriale e cognitiva. Al Marca mancano le audioguide, le didascalie e i pannelli informativi o schede mobili anche in lingua straniera, i software e le applicazioni scaricabili per dispositivi mobili riguardanti il patrimonio e le mostre temporanee.

I musei non hanno offerte rivolte alle persone con disabilità condivise con le associazioni, le strutture, le scuole e gli operatori.

Mancano le verifiche periodiche dell'impatto delle attività svolte sotto il profilo delle politiche culturali e sociali.

Punti critici sono riscontrabili anche nella mancanza di indagini e attività promozionali specifiche dirette a coinvolgere il pubblico potenziale e il non pubblico, al fine di verificarne i bisogni e le aspettative.

Tali dati sottolineano la necessità di costruire un progetto efficace di coinvolgimento dell'utenza che sia terreno di incontro tra i valori del museo e i valori del non pubblico. Appare così necessaria la ricerca di dialogo e reciproca comprensione di cui parlava Solima (2015) finalizzata all'attivazione di un percorso di avvicinamento tra mondi e culture differenti. Il tema della misurazione e della valutazione della performance appare così di notevole importanza perché permette al museo di interrogarsi e di adottare idonee strategie di coinvolgimento del pubblico.

La presenza dei musei nelle città riveste un ruolo importante in termini di impatti economici, sociali e culturali.

"Le città che hanno ricercato nella cultura un modello di sviluppo alternativo […] hanno intrapreso interessanti esperienze di sviluppo locale – dal punto di vista economico, ma anche da quello sociale e civile – attraverso la costruzione di un'offerta culturale urbana, e quindi, della promozione degli eventi culturali. I benefici che la comunità urbana trae dalla predisposizione di una ricca e variegata offerta culturale per lo sviluppo, secondo i paradigmi del *cultural planning*, sono molteplici e non unicamente legati alla sfera economica: vi è infatti un contributo alla crescita civile della comunità locale, basato sulla valorizzazione dell'identità, del senso di appartenenza, della memoria collettiva, della creatività locale e dell'innovazione, sul rafforzamento della coesione sociale e sulla composizione di tensioni sociali creative" (Strassoldo, 2009).

Federica Lo Prete *è PhD in Teoria del Diritto e Ordine Giuridico Economico Europeo (curricula Imprese, mercati e istituzioni nell'Unione Europea).*

1. Tra queste: Giorgio Lupatelli, "The dark side of the moon"; Veronica Montanino, "It's a wonderful world"; Giovanni Longo, "Fragile landscapes"; Colin, "No news good news"; Giosetta Fioroni, "Roma anni '60"; Giuseppe Negro, "La camera anecoica"; Francesco Antonio Caporale, "Di solo pane".

2. Tra queste: "Impegno Civico", tre progetti territoriali con soggetti che si occupano di cultura e di partecipazione sociale ("Giorgio Salomon, Tutti in piazza" a cura di Gabriele Lorenzoni, "Conflitti di pace" a cura

del quotidiano *Trentino*, "Un ideale manifesto" a cura di Arci del Trentino); "Manifesto 100. Ricostruzione futurista dell'universo (1915-2015)"; "Stefano Cagol Works 1995-2015"; "Giuseppe Penone Scultura"; "Astrazione oggettiva. The experience of colour"; "Wyatt Kahn Variazioni sull'oggetto"; "I pittori della luce. Dal divisionismo al futurismo"; "La Città Utopica. Dalla metropoli futurista all'EUR 42"; "Robert Morris. Film and videos"; "Umberto Boccioni. Genio e memoria".

3. Tra queste: "Pablo Echaurren, Contropittura"; "Baldo Diodato, opere 1965-2016"; "The lasting. L'intervallo e la durata"; "Time is out of Joint".

Bibliografia

Basso A., Funari S., 2004 - *A Quantitative approach to evaluate the relative efficiency of museums*. Journal of Cultural Economics, vol. 28 (3), pp. 195-216.

Bishop P., Brand S., 2003 - *The efficiency of museums: a stochastic frontier production function approach*. Applied Economics, vol. 35 (17), pp. 1853-1858.

Camarero C., Garrido M., 2007 - *How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums*. Journal of Management Development, vol. 26 (9), pp. 809-831.

Camarero C., Garrido M. J., Vicente E., 2011 - *How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums*. Journal of cultural economics, vol. 35 (4), p. 247.

Castro M.F., Rizzo I., 2009 - *Performance measurement of heritage conservation activity in Sicily*. International Journal of Arts Management, pp. 29-41.

Chiuppesi M., 2016 - *Musei virtuali e inclusione sociale*. Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione, n. 1.

Del Barrio M.J., Herrero L.C., Sanz J.Á., 2009 - *Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain*. Journal of Cultural Heritage, vol. 10 (2), pp. 258-268.

D.M. 113/2018 - Livelli Uniformi di Qualità.

Mairesse F., Vanden Eeckaut P., 2002 - *Museum assessment and FDH technology: towards a global approach*. Journal of Cultural Economics, vol. 26 (4), pp. 261-286.

Meschini A., 2011 - *Tecnologie digitali e comunicazione dei beni culturali. Stato dell'arte e prospettive di sviluppo*. Tecnologie per la comunicazione del patrimonio culturale, n. I, pp. 14-24.

Paulus O., 2003 - *Measuring museum performance: A study of museums in France and the United States*. International Journal of Arts Management, pp. 50-63.

Pignataro G., 2002 - *Measuring the efficiency of museums: a case study in Sicily*. In: Rizzo I., Towse R. (eds.), *The Economics of Heritage. A Study in the Political Economy of Culture in Sicily*. Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham (UK) and Northampton, MA (USA), pp. 65-78.

Solima L., 2015 - *I musei e la progettazione partecipata: l'esperienza dei musei nazionali di Lucca in un contesto multiculturale*. Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage, n. 12, pp. 955-977.

Strassoldo R. (a cura di), 2009 - *Cultural planning e pubblico dell'arte. L'offerta incontra la domanda?* Aracne, Roma.

Turbide J., Laurin C., 2009 - *Performance measurement in the arts sector: The case of the performing arts*. International Journal of Arts Management, pp. 56-70.

Atrio centrale del Mart di Trento, progettato dall'architetto Mario Botta. (Foto Giovanni Pinna)