

ACTORS *Italia*

ATTRATTORI CULTURALI PER IL TURISMO E L'OCCUPAZIONE NELLE REGIONI DEL SUD *ITALIA*

Rapporto sull'area di Reggio Calabria
e lo stretto

Settembre 2016

I contenuti dei Working Papers OCSE non devono essere considerati rappresentanti le posizioni ufficiali dell'OCSE e dei suoi paesi membri. I pareri espressi e gli argomenti utilizzati sono da attribuirsi ai soli autori.

I Working Papers contengono risultati preliminari o di una ricerca in corso da parte dell'autore (i) e sono pubblicati per stimolare più ampie discussioni sui temi OCSE.

Questo documento e qualsiasi mappa ivi contenuta non pregiudicano lo status o la sovranità dei territorio, la delimitazione delle frontiere e dei confini internazionali, e la denominazione di qualsiasi territorio, città o area.

Illustrazione di copertina: © Tarchyshnik Andrei

© OCSE 2016

E' consentito riprodurre, scaricare o stampare i contenuti OCSE per uso personale e inserire estratti delle pubblicazioni, dei database e dei prodotti multimediali dell'OCSE nei propri documenti, presentazioni, blog, siti web e materiali didattici, a condizione di indicare adeguatamente l'OCSE come fonte dei dati e detentore del relativo copyright. Per l'utilizzo commerciale e i diritti di traduzione, presentare richiesta a rights@oecd.org.

L'OCSE

L'OCSE è un'organizzazione inter-governativa e multi-disciplinare composta da 34 Paesi membri con la missione di facilitare la cooperazione fra i governi per definire politiche socio-economiche condivise e migliori e rendere l'economia globale più etica, il mercato più trasparente e lo sviluppo più sostenibile ed equo. Attraverso il suo *network* di oltre 250 Comitati specializzati e gruppi di lavoro, l'OCSE fornisce una piattaforma dove i Paesi possono comparare esperienze, cercare risposte a problemi comuni, identificare e suggerire buone prassi e coordinare politiche nazionali e internazionali.

I Paesi membri dell'OCSE sono: Australia, Austria, Belgio, Canada, Cile, Corea, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Lussemburgo, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Turchia e Ungheria. Ai lavori dell'OCSE partecipa la Commissione Europea.

IL PROGRAMMA LEED DELL'OCSE

Il Programma LEED dell'OCSE (*LEED - Local Economic and Employment Development / Sviluppo economico e dell'occupazione a livello locale*) aiuta dal 1982 i governi e le comunità a rispondere ai mutamenti economici e affrontare problemi complessi in un mondo in rapida evoluzione. La sua missione è contribuire alla creazione di un numero maggiore di posti di lavoro e di miglior qualità, attraverso una più efficace attuazione di politiche e di pratiche innovative, lo sviluppo di competenze e l'attuazione di strategie integrate a livello locale. Il Programma LEED sviluppa analisi comparative delle esperienze provenienti dai cinque continenti attinenti alla promozione della crescita economica, all'occupazione e all'inclusione economica e sociale.

IL CENTRO OCSE LEED DI TRENTO PER LO SVILUPPO LOCALE

Il Centro OCSE LEED di Trento per lo Sviluppo Locale è stato istituito nel 2003 dall'OCSE, in cooperazione con il Governo italiano e la Provincia autonoma di Trento. Il Centro è parte integrante dell'OCSE (Programma LEED). La missione del Centro di Trento è sviluppare capacità per lo sviluppo locale nei paesi membri e non-membri dell'OCSE. Gli obiettivi del Centro di Trento sono: (i) migliorare la qualità delle politiche pubbliche locali attraverso monitoraggi e valutazioni costanti delle pratiche utilizzate, utilizzando risultati di ricerca e studi comparati nell'elaborazione di raccomandazioni politiche e piani d'azioni; (ii) sviluppare capacità nella progettazione, attuazione e valutazione delle strategie di sviluppo economico e occupazionale locale per stimolare la crescita delle economie locali nei paesi membri e non-membri dell'OCSE; (iii) promuovere globalmente lo sviluppo economico e occupazionale locale; e (iv) rafforzare le relazioni tra decisori politici, professionisti dello sviluppo locale e comunità scientifica e facilitare il trasferimento di conoscenza e lo scambio di esperienze tra le economie dei paesi membri e non-membri dell'OCSE. Per maggiori informazioni www.trento.oecd.org.

RINGRAZIAMENTI

Questo studio sulla città di Reggio Calabria è stato effettuato dal Centro OCSE per lo Sviluppo Locale di Trento, che è parte del Programma LEED dell'OCSE, su incarico del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT). Lo studio è parte di un progetto più ampio tra OCSE e MiBACT, denominato ACTORS (Attrattori Culturali per il Turismo nelle Regioni del Sud Italia), che il Segretariato e, in particolare il servizio II, hanno sviluppato a beneficio delle Regioni del sud Italia.

Un particolare ringraziamento va, quindi, all'Ing. Aldo Mancurti, Autorità di gestione del POiN Attrattori Culturali, che ha condiviso da subito l'idea di coinvolgere il Centro OCSE di Trento in tale progetto e al Segretario generale del MiBACT, Arch. Antonia Pasqua Recchia, nonché all'Arch. Dora Di Francesco, Dirigente del servizio II del Segretariato Generale, con i quali sono stati condivisi, in un clima di particolare stima e collaborazione, sia lo schema generale che l'attuazione delle singole attività. Un ringraziamento anche a Rossella Almanza, Anna Misiani e Valeria Sciucchini del MiBACT, che ci hanno accompagnato sin dall'avvio del progetto e senza le quali molte piccole a grandi attività non sarebbe state possibili.

Il lavoro è stato condotto sotto la supervisione di Andrea Billi e Alessandra Proto (OCSE), che hanno coordinato il gruppo di esperti: Sara Bonini Baraldi dell'Università di Bologna, Mark Considine dell'Università di Melbourne, Massimo Zucconi, urbanista, Luca Lo Basso, esperto,

Questo lavoro non sarebbe stato possibile senza l'impegno e il fondamentale contributo di Giovanna Sonda che ha svolto un importante ruolo di integrazione dei contributi dei singoli esperti, inquadrandoli in una prospettiva di sviluppo territoriale.

L'OCSE desidera, inoltre, ringraziare: Domenico Antonio Schiava della Regione Calabria, Salvatore Patamia e Carmelo Malacrino del MiBACT e Patrizia Nardi del Comune di Reggio Calabria per l'attenzione ed il prezioso supporto.

Un grazie particolare a Fabrizio Guzzo che, in qualità di esperto locale per il progetto, ha fornito un supporto di analisi ed interpretazione del territorio, essenziale alla realizzazione della ricerca sul campo.

Fondamentale e di primaria importanza sono stati l'impegno e la collaborazione di tutti gli attori locali intervistati. Si ringrazia infine Roberto Chizzali dell'OCSE per il contributo nell'organizzazione della visita di studio e il supporto editoriale nella fase di redazione del rapporto finale.

ABBREVIAZIONI E ACRONIMI

ACTORS	Attrattori Culturali per il Turismo nelle Regioni del Sud Italia
ANCI	Associazione Nazionale dei Comuni Italiani
APT	Azienda di Promozione Turistica
AT	Assietnza Tecnica
ATECO	Attività Economiche
CEC	la Capitale Europea della Cultura
CED	Centro Elaborazione Dati
CISA	Centro Internazionale di Studi di Architettura Andrea Palladio
CLLD	Community Led Local Development
CNR	Consiglio Nazionale delle Ricerche
CONSIP	Concessionaria Servizi Informativi Pubblici
DOP	Denominazione di Origine Protetta
ENEA	Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'Energia e lo Sviluppo Economico Sostenibile
ENSP	Ecole Nationale Supérieure du Paysage
EPA	Etablissement Public à Caractère Administratif
ESSnet-Culture	European Statistical System Network on Culture
FESR	Fondo Europeo di Sviluppo Regionale
FIO	Fondo Investimenti e Occupazione
FSE	Fondo Sociale Europeo
GAL	Gruppi di Azione Locale
ICC	Industrie Culturali e Creative
ICOMOS	International Council on Monuments and Sites
ICT	Information and Communications Technology
IRVV	Istituto Regionale Ville Venete
ISTAT	Istituto Nazionale di Statistica
ITI	Investimento Territoriale Integrato
IZSM	Istituto Zooprofilattico Sperimentale del Mezzogiorno
KET	Key Enabling Technologies (Tecnologie Fondamentali Abilitanti)
LEED	Local Economic and Employment Development
MARTA	Museo Nazionale Archeologico di Taranto

MENA	Middle East and North Africa
MiBACT	Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo
MISE	Ministero dello Sviluppo Economico
MUSA	Mobilità Urbana Sostenibile e Attrattori culturali
OCSE	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
PAC	Piano di Azione e Coesione
PAT	Piano di Assetto del Territorio
PAL	Piano di Azione Locale
PEG	Piano Esecutivo di Gestione
PI	Piano degli Interventi
PIL	Prodotto Interno Lordo
PIT	Piano di Indirizzo Territoriale
PIU	Piano Integrato Urbano
PMI	Piccole e Medie Imprese
POAT	Progetto Operativo di Assistenza Tecnica
POIN	Programma Operativo Interregionale
PON	Programma Operativo Nazionale
POR	Programma Operativi Regionali
PPCS	Piano Particolareggiato per il Centro Storico
PRUSST	Programmi di Riqualificazione Urbana e di Sviluppo Sostenibile del Territorio
PUC	Piano Urbanistico Comunale
R&S	Ricerca e Sviluppo
SBAPSAE	Soprintendenza per i Beni Architettonici, Paesaggistici, Storici, Artistici ed Etnoantropologici
SITI	Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione
SVIMEZ	Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno
SUN	Seconda Università di Napoli
UE	Unione Europea
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura
UOD	Unità Operativa Dirigenziale
WIPO	World Intellectual Property Organization
WWF	World Wide Fund For Nature

INDICE

1. Il progetto: obiettivi e aspetti metodologici.....	10
Il progetto.....	10
Aspetti metodologici.....	12
Ambiti tematici	14
Riferimenti Bibliografici	17
Note	19
2. L'area di Reggio Calabria: uno sguardo d'insieme	21
L'area di interesse: la città metropolitana e lo stretto	21
Politiche di sviluppo territoriale integrato.....	23
Città metropolitana	24
L'area dello stretto	26
Le risorse culturali e ambientali e il problema della scarsa valorizzazione	28
Aspetti socio-economici	34
Tessuto imprenditoriale, ricerca e innovazione	37
Indicazioni di Policy	42
Riferimenti Bibliografici	44
Note	45
3. Il Museo Archeologico Nazionale della Magna Grecia	47
Assetto istituzionale e organizzazione del museo.....	48
L'offerta culturale e i servizi	63
I servizi in concessione	79
Il museo e il territorio	84
Conclusioni e indicazioni di policy	89
Riferimenti Bibliografici	95
Normativa	95
Documenti.....	96
Note	98
4. ICC, turismo e misure a sostegno dell'imprenditorialità e della creatività	101
Industrie culturali e creative	101
Il settore turistico	105
Politiche di valorizzazione del patrimonio culturale e strumenti a sostegno delle ICC e dell'imprenditorialità	107
Politiche per l'innovazione	111
Un modello di policy europeo per le ICC nel contesto calabrese	118
Indicazioni di policy	125
Riferimenti bibliografici	130
Note	131
Allegato 1.....	134
Team di lavoro.....	134
Allegato 2.....	136

<i>Stakeholder</i> coinvolti	136
Allegato 3	138
Provincia di Reggio Calabria – Città metropolitana	138
Allegato 4	139
Le risorse culturali nella provincia di Reggio Calabria	139
La fruizione delle risorse culturali statali in Calabria	141

Tabelle

Tabella 1. Indicatori di dotazione infrastrutturale delle province calabresi (2012).....	37
Tabella 2. Incidenza dei settori economici (valore aggiunto). Anno 2013.....	38
Tabella 3. Incidenza dei settori economici (valore aggiunto). Anno 2013.....	40
Tabella 4. Incidenza dei settori economici (valore aggiunto). Anno 2013.....	50
Tabella 5. Personale del Museo archeologico – marzo 2016	53
Tabella 6. Posizioni oggetto di mobilità interna per il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria circolare 14 del 2016 del MiBACT	55
Tabella 7. Visitatori al MANRC, gennaio 2014 - gennaio 2016.....	68
Tabella 8. Regole di accesso alla sala dei bronzi.	69
Tabella 11. Sintesi criticità e indicazioni di policy/azioni	91
Tabella 12. Sistema produttivo culturale calabrese per settore. (anno 2013).....	102
Tabella 13. Valore aggiunto del sistema produttivo culturale a livello provinciale (anno 2012)	103
Tabella 14. Occupazione del sistema produttivo culturale in Calabria, nel Mezzogiorno e in Italia (anno 2012)	103
Tabella 15. Imprese registrate alla sezione delle start-up innovative per settore nelle province calabresi.....	105
Tabella 16. Principali aratteristiche di offerta e domanda turistica	107
Tabella 17. Obiettivi operativi e linee di intervento afferenti all'obiettivo 5.2 del POR Calabria FESR 2007-2013.....	109
Tabella 18. I Poli di Innovazione Regionale attivati dal POR Calabria FESR 2007-2013 ..	111
Tabella 19. Musei, aree e parchi archeologici provincia di Reggio Calabria.....	139
Tabella 20. Castelli provincia di Reggio Calabria.....	140
Tabella 21. Edifici religiosi provincia di Reggio Calabria.....	141
Tabella 22. Calabria: visitatori e Introiti dei Musei, Monumenti ed Aree Archeologiche Statali per provincia, 2014.....	142
Tabella 23. Italia e Calabria: visitatori Musei, Monumenti ed Aree Archeologiche Statali, 2004-2014 (valori assoluti e variazioni annuali in %).	144
Tabella 24. Calabria: numero di visitatori per bene culturale, 2008-2014.	145
Tabella 25. Calabria: introiti per bene culturale, 2008-2014 (in euro).	146
Tabella 26. Calabria: - Bookshop/Vendita Gadget dei Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali, 2013.	147

Figure

Figura 1. Le aree metropolitane di Reggio Calabria e Messina secondo la legge 7 aprile 2014 n. 56.	25
Figura 2. Mappa archeologica del centro storico.....	33
Figure 3. Azioni propedeutiche alla creazione di precondizioni per l'imprenditorialità culturale e creativa.....	119
Figura 4. Azioni per rafforzare le imprese dei settori ICC	121

Figura 5.	Ricadute.....	124
Figura 6.	Italia e Calabria: visitatori Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali, 2004-2014.....	144

Box

Box 1.	La gerarchia urbana regionale	22
Box 2.	Tra Scilla e Cariddi: il Parco Horcynus Orca.....	28
Box 3.	Le sedi territoriali della Soprintendenza Archeologica della Calabria prima della riforma Franceschini.....	48
Box 4.	Il progetto per il nuovo museo archeologico di Reggio Calabria. Cronologia....	64
Box 5.	Percorso e nuovo allestimento.....	66
Box 6.	Learning Model 1– Accessibilità e regolamentazione dei flussi di visitatori al patrimonio delicato: Il Cenacolo Vinciano.....	71
Box 7.	Learning model 2- la gestione del ristorante e la sicurezza: il Ristorante Giacomo Arengario del Museo del '900 (Milano)	82
Box 8.	Learning Model 3- Musei in un contesto territoriale difficile: Il Museo Guggenheim Bilbao	86
Box 9.	Learning Model 4- Il rapporto Capolavoro- Collezione: BAM! per Galleria Nazionale di Parma.....	87
Box 10.	I progetti selezionati	114
Box 11.	Misure per le ICC della Regione Fiamminga – Belgio	117
Box 12.	Misure per facilitare l'accesso al credito alle imprese culturali e creative: il sistema francese	123

1. IL PROGETTO: OBIETTIVI E ASPETTI METODOLOGICI

Cultura e industrie creative rappresentano un settore di grande interesse¹ non solo in termini di ricchezza e occupazione, ma per la loro capacità di generare ricadute anche in altri settori economici, come il turismo e l'artigianato, per il loro contributo ai processi di rigenerazione urbana generando effetti positivi sia in termini di inclusione sociale che di attrattività dei territori.

Il progetto *ACTORS Italia* (Attrattori Culturali per il Turismo nelle Regioni del Sud Italia) coordinato dal Centro OCSE LEED di Trento per lo Sviluppo Locale in collaborazione con il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT) si propone, in coerenza con gli interventi delineati dal Piano di Azione e Coesione (PAC), di rafforzare le capacità istituzionali e di migliorare l'attrattività del patrimonio culturale e paesaggistico delle regioni del sud dell'Italia per sostenerne lo sviluppo e la competitività.

L'Italia ha il numero maggiore di siti UNESCO di qualsiasi altro paese, ma anche un patrimonio diffuso di beni culturali ancora poco conosciuti e visitati. Infatti, la capacità di attrarre grandi quantità di visitatori è limitata a pochi siti principali. Sul fronte economico, anche se il settore culturale italiano detiene il doppio della quantità di musei rispetto a quello francese, l'impatto sul PIL è molto minore. Per affrontare queste sfide è necessario un nuovo approccio politico che richiede una ridefinizione delle modalità di collaborazione tra le amministrazioni centrali e gli enti locali, nonché una *partnership* pubblico-privato che riesca a valorizzare il patrimonio culturale rendendolo un fattore di sviluppo. A tal fine, l'Accordo di Partenariato 2014-2020 per l'utilizzo dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei richiede una strategia che superi la frammentazione delle politiche e degli interventi per far crescere le competenze territoriali e valorizzare le risorse culturali e naturali.

Un aspetto importante di questo approccio è il riconoscimento della complessità del patrimonio culturale italiano, che si compone non solo di beni e collezioni storiche e artistiche, ma anche di paesaggi e di un patrimonio immateriale fatto di tradizioni e competenze (artistiche e artigianali). Per questo le iniziative di tutela e valorizzazione dovrebbero rivolgersi al patrimonio nella sua interezza attraverso processi di sviluppo territoriale che coinvolgano anche attori al di fuori del mondo dell'arte e della cultura.

Nell'ambito del ciclo di programmazione 2014-2020, il Programma Operativo Nazionale (PON) "Cultura e Sviluppo" del MiBACT si concentra sulle cinque regioni meridionali meno sviluppate: Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia, con l'obiettivo di: i) proteggere e promuovere il patrimonio culturale regionale e colmare le lacune esistenti in termini di capacità di attrarre e beneficiare di nuovi flussi turistici; ii) promuovere lo sviluppo economico e l'imprenditoria locale, con particolare attenzione ai settori del turismo, della cultura e della creatività.

Il progetto

Alla luce delle difficoltà² riscontrate nell'attuazione delle misure previste nel precedente periodo di programmazione 2007-2013 (Bocci, 2014) e rispetto alle opportunità che si aprono con il PON Cultura 2014-2020, il lavoro di indagine dei territori ha permesso di valutare le precondizioni per avviare processi di sviluppo locale attorno agli asset culturali e ambientali delle aree selezionate.

L'obiettivo principale del progetto ACTORS, infatti è sostenere il MiBACT nella progettazione e attuazione di strategie e iniziative per lo sviluppo economico e l'occupazione locale nelle regioni del Mezzogiorno attraverso la valorizzazione delle aree di attrazione culturale. In particolare il progetto si propone di:

- Contribuire al rafforzamento della capacità istituzionale delle MiBACT a livello nazionale, regionale e locale, anche attraverso: i) il miglioramento della conoscenza e comprensione delle politiche e degli strumenti a supporto delle Industrie Culturali e Creative (ICC); ii) il miglioramento della *governance* delle politiche e delle modalità di attuazione, iii) la possibilità di prendere decisioni più consapevoli basate su una serie di indicatori in merito all'attuazione delle politiche culturali.
- Migliorare le capacità delle regioni obiettivo del progetto di progettare e attuare strategie integrate di sviluppo locale basate sulla valorizzazione e sviluppo del turismo e dei beni culturali.

Il progetto è realizzato in stretta collaborazione con l'amministrazione centrale del Ministero e delle sue direzioni regionali e gli enti locali responsabili della pianificazione, gestione e attuazione di politiche e programmi.

I principali beneficiari del progetto sono le strutture centrali e periferiche del MiBACT in quanto responsabili della gestione e dell'attuazione del PAC-MiBACT e del nuovo PON Cultura e Sviluppo e le Regioni e gli Enti locali di riferimento attuatori di politiche di sviluppo territoriale e valorizzazione del patrimonio culturale.

Il progetto prevede che in ciascuna regione "obiettivo" venga effettuata un'indagine approfondita secondo la metodologia delle *peer review*³ dell'OCSE sui seguenti ambiti tematici: a) gestione dei siti culturali; b) imprenditorialità culturale e creativa (ICC); c) *governance* territoriale.

Coerentemente con le finalità della collaborazione OCSE- MiBACT di supportare le strutture centrali e periferiche del Ministero e le Regioni del Sud nell'implementazione del Programma Cultura, sono previsti dei laboratori interregionali di *capacity building* con l'obiettivo di rispondere alle esigenze individuate attraverso le *peer review* e di migliorare le competenze strategiche, tecniche e di *governance* dei decisori politici, dei funzionari pubblici e dei professionisti responsabili delle politiche e delle attività culturali e delle imprese creative e culturali (ICC).

Le *review* regionali e i seminari di *capacity building* seguono le seguenti fasi:



Le *review* regionali si sono focalizzate su quattro "aree di attrazione culturale" individuate dal Ministero insieme alle amministrazioni regionali, come casi di studio rilevanti per lo sviluppo di progetti pilota nel quadro del Programma Operativo Nazionale "Cultura e Sviluppo" 2014-2020.

Campania: l'area di Caserta, anche in forza della recente acquisizione della Reggia di Carditello da parte del MiBACT, necessita di una strategia di valorizzazione delle residenze reali borboniche presenti nel territorio provinciale e dell'elaborazione di un percorso turistico-culturale che permetta di rivitalizzare l'intera area e la stessa città di Caserta attualmente esclusa dai flussi turistici, principalmente diretti verso al Reggia.

Attrattori culturali: Reggia di Caserta, Reggia di Carditello, Belvedere di San Leucio

Sicilia: il trapanese è un territorio disseminato di beni culturali dal grande potenziale attualmente scarsamente e impropriamente valorizzati. Il territorio esprime anche un importante patrimonio culturale immateriale, come le eccellenze nel settore vitivinicolo e la presenza di vere e proprie filiere e iniziative mirate (Strade del Vino) che assieme ai beni storico artistici e naturali⁴ offre un'offerta turistica molto interessante e variegata.

Attrattori culturali: (Rete museale e naturale belicina, Parco archeologico di Segesta e Selinunte, Isola di Mozia, Tonnara Florio a Favignana)

Calabria: l'area metropolitana di Reggio Calabria rappresenta, anche in relazione ai rapporti con il territorio siciliano - in particolare il messinese - un interessante ambito di sperimentazione nel territorio regionale, presentando una diversificata gamma di funzioni e contesti insediativi, non ultimo il primo entroterra collinare di accesso al Parco dell'Aspromonte. In questa logica, la focalizzazione sulla città di Reggio e sui suoi servizi culturali, in primis il Museo Archeologico Nazionale, sarà accompagnata dalla valorizzazione delle altre risorse territoriali al fine di promuovere lo sviluppo della domanda turistica e di attivare iniziative imprenditoriali collegate alla filiera turistico-culturale.

Attrattore culturale: Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria

Puglia: la grave situazione ambientale e occupazionale che interessa la città di Taranto, con effetti diretti sulla tenuta del tessuto economico e sociale, impongono un ripensamento profondo del modello di sviluppo sino ad ora perseguito. Facendo leva sulle capacità che in altri territori la Puglia ha saputo esprimere nel settore culturale e creativo è opportuno valutare e costruire degli scenari di sviluppo locale che pongano al centro la cultura.

Attrattore culturale: Museo Nazionale Archeologico di Taranto (MARTA)

Basilicata: su proposta del Ministero, nel corso del progetto è stata inserita tra le regioni oggetto dell'indagine anche la Basilicata, interessata dalla candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura per il 2019.

Aspetti metodologici

Questo percorso ha richiesto, sia nella fase di preparazione delle visite sul campo, sia nella fase di analisi e di elaborazione delle indicazioni di *policy*, una forte sinergia con gli attori locali. Ciò ha rappresentato per gli *stakeholder* coinvolti un'occasione di apprendimento riflessivo (Schön, 1989) rispetto ai progetti passati e agli scenari aperti, attivando così un percorso collaborativo e informato favorevole alla realizzazione degli interventi previsti dalla corrente programmazione.

La portata di questo lavoro, infatti, non si esaurisce nelle singole *review* regionali, ma si esplica nelle reti d'azione (Czarniawska 2004) e nei processi di *sense making*⁵ (Weick 1995, Dunford e Jones 2000, Corvellec 2001a, b) e di *mise-en-sense* (Corvellec e Risberg 2007) che sono stati attivati nel corso del progetto con gli attori locali (istituzioni pubbliche e soggetti privati) e con il Ministero. Questo approccio all'analisi dei territori ha un duplice fondamento. Da una parte l'organizzazione stessa dei territori è il prodotto di pratiche e di usi (Crosta, 2009, Corboz, 2008) e la sua comprensione

richiede uno sguardo rivolto sia alle dinamiche istituzionali sia a quelle spontanee. Dall'altra parte questo lavoro, che si rivolge *in primis* al Ministero e agli Enti locali e, più ampiamente, ai soggetti che operano nella filiera culturale, ha lo scopo di avviare un percorso di capacitazione in vista di uno sviluppo autonomo dei territori coerente con le loro necessità, specificità e risorse intrinseche (Borgomeo, 2013) di cui il patrimonio culturale è una parte importante.

I dati di Opencoesione sui progetti finanziati dalle politiche di coesione in Italia nell'ambito del POIN "Attrattori Culturali, Naturali e Turismo"⁶ offrono un quadro aggiornato e dettagliato delle diverse voci di spesa per il settore Cultura e Turismo, ma dalla loro lettura non si riesce ad apprezzare l'impatto degli interventi sul territorio. Per questo si è ritenuto, sia come metodo di lavoro nelle *review*, sia come indicazioni di *policy*, di adottare una prospettiva di analisi dinamica in grado non solamente di monitorare il ciclo di spesa degli interventi e gli impatti diretti (ad esempio un aumento del numero di visitatori in un museo), ma di mappare come si stanno muovendo i diversi attori, per capire attorno a quali bisogni, opportunità e ambiti geografici è possibile e utile convogliare risorse, competenze e progettualità.

Le *review* regionali si inseriscono all'interno di un più ampio progetto di collaborazione tra il MiBACT e il centro OCSE di Trento il cui raggio d'azione non si limita alle regioni del Sud Italia inserite all'interno del PON Cultura 2014-2020. La grande sfida della gestione del patrimonio culturale italiano, infatti, si intreccia ad altre priorità per rendere il settore culturale un asse portante dello sviluppo del Paese. Tra queste: lo sviluppo di capacità di *governance*; la creazione di filiere culturali-creative per una migliore fruizione dei beni culturali; la promozione dei territori e non dei singoli attrattori culturali in un rapporto più sostenibile col turismo e col paesaggio; la costruzione di opportunità di lavoro e sviluppo locale a partire dalla dotazione culturale, intesa sia come patrimonio materiale che immateriale⁷.

Questi temi sono allo stesso tempo oggetto di studi accademici e analisi da parte di istituzioni e organizzazioni internazionali e terreno di sperimentazione di politiche pubbliche a livello regionale. Proprio per stimolare una reciproca contaminazione tra livello analitico ed empirico, sono stati creati, nel corso del progetto, diversi momenti di confronto tra i gruppi di lavoro coinvolti nelle *review* regionali e nell'attività di ricerca di carattere nazionale e sono state attivate significative collaborazioni con importanti attori (centri studi, agenzie, associazioni) nel panorama degli studi culturali. In questo modo la letteratura ha offerto delle chiavi di lettura delle dinamiche in corso a livello locale e l'indagine sui territori ha fornito l'occasione per mettere alla prova e aggiornare certi schemi interpretativi.

Trattandosi di uno studio per comprendere come gli attrattori culturali possono diventare il perno di processi di sviluppo locale rispetto alle condizioni generali dell'area interessata (*governance* territoriale, tessuto imprenditoriale, competenze specifiche nel management dei beni culturali) le diverse fonti di dati e i documenti tecnici non sarebbero stati sufficienti da soli a rendere la complessità delle dinamiche in corso e a individuare i nodi che finora hanno impedito l'avvio o il compimento di certi processi.

Il metodo OCSE delle *peer review* presuppone non solo un'attività di analisi dei territori, ma anche un confronto critico attraverso il coinvolgimento di esperti internazionali e scambi di esperienze. Questo metodo permette di integrare il momento dell'analisi con quello del confronto e della proposta per arrivare ad elaborare delle indicazioni di *policy* basate non solo sulle evidenze raccolte durante il lavoro sul campo, ma anche su processi ed esperienze sperimentati altrove. Rispetto al focus tematico con cui ogni esperto ha letto le realtà locali, ciascun capitolo è corredato da alcuni box che presentano dei casi internazionali allo scopo di offrire dei *learning model* per rendere in forma esemplare quanto trattato nel capitolo e sintetizzato nelle raccomandazioni di *policy*. I *learning model* offrono indirettamente dei suggerimenti di misure che potrebbero in modo analogo essere adottate con successo nella regione interessata, con l'attenzione di chiarire che non si tratta di trasferire per intero

una buona pratica, quanto piuttosto di riconoscere in quelle esperienze i fattori che potrebbero inserirsi bene nel contesto specifico e generare a loro volta processi virtuosi.

Il *team* di lavoro si compone, oltre ai due funzionari del Centro OCSE di Trento, di esperti internazionali, ciascuno con uno specifico interesse di ricerca, al fine di coprire i tre principali ambiti di indagine: *management* degli attrattori culturali; potenzialità di crescita e di innovazione del tessuto imprenditoriale locale (cultura-creatività, turismo, produzioni tipiche); processi di riorganizzazione territoriale a partire dall'attrattore e dal contesto infrastrutturale e istituzionale locale.

Data l'eterogeneità delle realtà regionali, sono stati coinvolti esperti che hanno permesso di cogliere e interpretare nessi anche con questioni non direttamente legate al tema della valorizzazione del patrimonio culturale, che tuttavia rappresentano delle precondizioni o dei *caveat* di cui tener conto in fase di progettazione.

Inoltre, per ogni regione, il gruppo di lavoro è stato supportato da un referente locale esperto delle questioni trattate e capace di fornire al tempo stesso uno sguardo dall'interno, come contraltare alla prospettiva degli esperti internazionali. Il referente locale ha fatto anche da *trait d'union* tra il *team* di lavoro e le Regioni individuando, rispetto ai temi di indagine e rispetto alle peculiarità dell'area, i soggetti da incontrare, le situazioni da portare all'attenzione e i luoghi da visitare. L'agenda della visita studio riflette un lavoro di mappatura delle iniziative, degli attori e delle questioni rilevanti.

La visita studio nell'area di Reggio Calabria si è svolta tra il 2 e il 5 novembre 2015 ed è stata preceduta da un incontro tra i funzionari OCSE che coordinano il progetto e la Regione per chiarire le finalità del lavoro e attivare un confronto sulle esperienze passate e le progettualità in corso e portare alla luce bisogni, interessi e aspettative del territorio. Il lavoro sul campo è stato istruito da un'attività di ricerca preliminare da parte dello staff OCSE col supporto dei referenti locali allo scopo di predisporre un *background report* ad uso degli esperti internazionali coinvolti nella visita di studio per stimolare ragionamenti e interrogativi a partire dalla descrizione del contesto. Alla visita studio sono seguiti una serie di approfondimenti e di ulteriori interviste per mettere meglio a fuoco il tema della gestione dei beni culturali, specie in relazione alla recente Riforma del MIBACT e alla nomina del direttore del Museo Archeologico Nazionale, Carmelo Malacrino.

Ambiti tematici

Le *review* affrontano tre ambiti tematici principali: a) gestione degli attrattori culturali; b) potenzialità di crescita e di innovazione del tessuto imprenditoriale locale (cultura-creatività, turismo, produzioni tipiche); c) processi di riorganizzazione territoriale a partire dall'attrattore e dal contesto infrastrutturale e istituzionale locale.

Per valutare come gli attrattori culturali possono contribuire alla riqualificazione di un territorio in termini di attrattività turistica, ma anche di investimenti e capacità, sviluppando opportunità di lavoro e processi di riorganizzazione urbana/territoriale, il tema della gestione dei siti culturali ha occupato una parte centrale in ogni regione, anche se con alcuni importanti distinguo legati sia alla natura dei beni sia alla loro collocazione. In Campania la Reggia di Carditello, acquisita dallo Stato nel 2014, non è ancora agibile al pubblico e non può quindi essere trattata alla pari di un museo o sito culturale aperto al pubblico, ma dal punto di vista della mobilitazione sociale, rappresenta un esempio significativo di come alcune aree del sud Italia stiano sperimentando iniziative che ritessono il senso di appartenenza non più alla luce del disagio (Riitano 2014).

L'analisi gestionale degli attrattori culturali, pur toccando un aspetto specifico del più ampio tema della valorizzazione del patrimonio culturale, ha prodotto delle indicazioni che rispondono in modo trasversale agli obiettivi dei tre pilastri e relativi assi di intervento previsti dal PON Cultura (rafforzare il segmento culturale della domanda e dell'offerta di attrattori culturali; favorire l'incremento di

attività economiche connesse alle dotazioni culturali; sostenere la gestione del programma e migliorare le capacità operative dei soggetti impegnati nell'attuazione del PON).

Questa trasversalità si spiega col fatto che l'attività di gestione è una funzione di supporto allo sviluppo efficace delle attività professionali, siano esse di tutela o valorizzazione. La prospettiva di analisi adottata nelle *review* è di tipo micro e qualitativo, una sorta di etnografia delle amministrazioni (Zan, 2014) per ricostruire la complessità dei processi organizzativi (Czarniawska, 2008) sia nelle dinamiche interne, sia in relazione a soggetti esterni (privati, amministrazioni pubbliche, tra gli altri). Sono state prese in esame le caratteristiche istituzionali e amministrative e le pratiche di gestione manageriale e finanziaria per una migliore gestione del sito e una maggiore integrazione col territorio in vista di un più ampio processo di sviluppo locale.

Quest'ultimo aspetto si lega al secondo ambito tematico delle *review*: lo sviluppo dell'imprenditorialità e delle imprese culturali, turistiche e creative. Per indagare il livello di vivacità imprenditoriale riconducibile al patrimonio culturale e naturalistico è stato importante confrontarsi con le associazioni di categoria, le agenzie di sviluppo e gli incubatori, ma anche con associazioni della società civile che in molti territori sono i soggetti che più stanno riattivando un senso di appartenenza che spinge ad azioni di advocacy e ad iniziative di innovazione sociale.

Il tema dell'imprenditorialità culturale e creativa (ICC) che è ormai ampiamente trattato in letteratura ed è entrato a far parte anche dell'agenda politica europea (Chapain, 2010) rimane difficile da decifrare anche attraverso analisi comparate perché rispetto alle classificazioni elaborate dall'Unione Europea e dalle organizzazioni internazionali, non solo i paesi, ma anche le singole regioni hanno adottato misure diverse per stimolare l'imprenditorialità, l'innovazione e la competitività nei settori di punta e in relazione alle vocazioni dei territori. Il lavoro sul campo ha permesso di andare oltre le rilevazioni statistiche sul peso delle ICC per indagare da vicino alcune pratiche istituzionali e spontanee e valutare il ruolo delle politiche pubbliche e dei privati nel creare filiere attorno al patrimonio culturale e sviluppare processi di innovazione a partire da settori produttivi tradizionalmente forti, come il caso dei setifici di San Leucio in Provincia di Caserta che rappresentano un'importante tradizione artigiana⁸ – un patrimonio culturale immateriale – ma stanno incontrando una grave crisi.

Il terzo focus tematico è quello della *governance* territoriale che apre una prospettiva più ampia sulle condizioni ambientali, sociali ed istituzionali. Questo approccio ha permesso di indagare le precondizioni affinché i siti culturali possano integrarsi o diventare addirittura il perno di processi più ampi di riqualificazione urbana/territoriale, di attivazione di risorse (competenze, tradizioni, vocazioni) di sviluppo e messa a sistema di infrastrutture, di attrazione di talenti e investimenti.

L'organizzazione del territorio e delle funzioni è cruciale per mettere a fuoco le cosiddette 'aree funzionali' (Battaglini 2014; Basta *et al.* 2009) che non coincidono necessariamente con i confini amministrativi perché si basano sull'integrazione o sull'omogeneità di specifiche funzioni/caratteristiche (aggregazioni di unità territoriali). Le aree funzionali, sono un pilastro della Politica regionale dell'Unione Europea proprio per il fatto di consentire lo sviluppo di progetti articolati senza il vincolo dei confini amministrati (European Parliament, 2015).

Accanto alla dimensione geografica, nelle ricerche territoriali, e in particolare in questo lavoro di *review*, il luogo è da intendersi sia nelle sue dimensioni materiali, sia negli aspetti organizzativi, nelle pratiche d'uso, nelle progettualità e nelle suggestioni simboliche elaborate dalla comunità. Dalle field visit è emerso chiaramente che ogni territorio ha un suo specifico capitale territoriale⁹ (OECD 2001), che a volte cambia in modo significativo anche nel raggio di brevi distanze¹⁰.

Per questo affrontare la questione dello sviluppo locale e della gestione territoriale non è solo una questione per una cerchia ristretta di esperti e amministratori, come dimostrano le pratiche di

Community Led Local Development (CLLD). Raggiungere un accordo sulla struttura spaziale di un territorio comporta una sorta di 'apprendimento collettivo' e la creazione di una cornice di senso che consente alle parti interessate di coordinare i loro strumenti politici e gli investimenti (Zonneveld e Waterhout 2005).

Riferimenti Bibliografici

- Basta M., Morchio E., Sanguineti S. (2009) Aree metropolitane in Italia: indagine empirica alla luce del censimento 2001. Alinea Editrice: Firenze.
- Battaglini E. (2014) Sviluppo territoriale. Dal disegno della ricerca alla valutazione dei risultati. Franco Angeli. Milano
- Bocci C. (2014) “Dall’Europa risorse e opportunità per tornare a produrre cultura”, X Rapporto Annuale Federculture.
- Borgomeo C. (2013) L’equivoco del Sud. Sviluppo e coesione sociale, Laterza, Bari.
- Chapain, C., et al. (2010) Creative Clusters and Innovation. Putting Creativity on the Map, NESTA, London.
- Corboz A. (2008) Ordine sparso: saggi sull’arte, il metodo, la città, il territorio. Milano: Angeli
- Corvellec, H. (2001a) ‘Talks on track – debating urban infrastructure projects’. Culture and Organizations 7: 25-53.
- Corvellec, H. (2001b) ‘The new rhetoric of Infrastructure projects’ in Organizing metropolitan Space and discourse, in Czarniawska e Solli (eds.), 192-209. Malmö: Liber AB.
- Corvellec H. e Risberg A. (2007) ‘Sensgiving as mise-en-sense- The case of wind power development’. Scandinavian Journal of Management 23: 307-326.
- Council of Europe (2011), “Impact of European Cultural Routes on SMEs’ Innovation and Competitiveness”, www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Routes/StudyCR_en.pdf
- Crosta P. (a cura di) (2009) Casi di Politiche urbane. La pratica delle pratiche d’uso del territorio. Milano: Angeli.
- Czarniawska, B. (2008a) “Alterity/identity interplay in image construction”, in Barry D. e Hansen, H. (eds.) The SAGE handbook of new approaches in management and organization, pp. 49-62.
- Czarniawska B. (2008b) Organizing: How to study it and how to write about it. Qualitative Research in Organizations and Management, 3(1).
- Czarniawska B. (2004) “On time, space and action nets”, Organization, 11 (6): 773-791.
- Deroin V. (2011) “European Statistical works on Culture”, Culture etudes.
- Dunford, R. e Jones, D. (2000) “Narrative in strategic change” Human Relations, 53: 1207–1226.
- ECIA (2014) Create, Innovate, Grow. A new policy agenda to maximise the innovative contributions of Europe’s creative industries. Recommendations from the Policy Learning Platform of the European Creative Industries Alliance.
- European Parliament, Committee on Regional Development (2015), Report on the urban dimension of EU policies (2014/2213(INI)). Bruxelles.
- KEA (2012) Measuring economic impact of CCIs policies. Bruxelles

KEA (2006) The Economy of Culture in Europe. Bruxelles.

OECD (2001), Territorial Outlook, OECD Publications. Paris.

Riitano A. (2014) Sud Innovation - Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova Cittadinanza, Franco Angeli: Milano.

Schön, D. (1989) The Reflective Practitioner: How professionals think in action. London. Temple Smith.

Weick, K. (1995) Sensemaking in Organisations. London: Sage.

Zonneveld W. e Waterhout B. (2005) Visions on territorial cohesion, Liverpool University Press.
(DOI: <http://dx.doi.org/10.3828/tpr.76.1.2>)

Note

- ¹ L'Unione Europea negli ultimi anni ha dimostrato una crescente attenzione verso il settore culturale e creativo, sia rispetto alla definizione e alla valutazione della portata delle Industrie Culturali e Creative (KEA 2006 e 2012, Deroin 2012, ECIA 2014), sia con programmi mirati, come Europa Creativa e Capitale Europea della Cultura, ma anche attraverso iniziative in collaborazione con altre Dg e Istituzioni (attraverso il programma COSME della DG Imprese e Industria o l'iniziativa delle Vie culturali europee del Consiglio d'Europa che ha misurato l'impatto di questi percorsi culturali sull'innovazione e la competitività delle PMI).
- ² Nel 2011 è stato approvato il Piano di Azione Coesione d'intesa con la Commissione Europea proprio per evitare il disimpegno automatico delle risorse comunitarie che ha definito uno specifico programma di azione per le Regioni dell'Obiettivo Convergenza.
- ³ La *peer review* è un procedimento dell'OCSE di ricognizione, analisi e valutazione internazionale delle condizioni, delle fasi operative e dell'esito di strategie, politiche e processi attuati in un dato Paese/ regione/ località oggetto di intervento.
- ⁴ L'area marina protetta delle Egadi con 54 000 ettari è la più grande d'Europa e offre 76 siti di immersione subacquea, ancora non sufficientemente sfruttati. Nell'ultimo anno si è registrato un significativo incremento dei visitatori e un aumento del 60% del settore subacqueo.
- ⁵ I processi di costruzione e condivisione di significati e visioni sono stati ampiamente indagati nell'ambito degli studi organizzativi e, più recentemente, hanno anche interessato gli studi urbani/territoriali che guardano alle città e alle comunità come sistemi organizzativi complessi. Per rendere conto della dimensione processuale e in continuo divenire dei territori, questi studi mettono al centro dell'analisi i processi organizzativi e, nell'approccio dell'Actor Network Theory (Latour, Callon, Law, tra i primi), le reti d'azione in cui gli artefatti, le infrastrutture e le narrative entrano in gioco nel definire i ruoli e le forme di interazione.
- ⁶ Il Programma Operativo Interregionale (POIn), nell'ambito dell'Obiettivo Convergenza (CONV), opera nel territorio delle quattro regioni italiane Calabria, Campania, Puglia e Sicilia sostenendo lo sviluppo economico e sociale dei territori attraverso la valorizzazione delle loro risorse naturali, culturali e paesaggistiche.
- ⁷ Con sfumature diverse sia l'UNESCO sia l'ISTAT hanno recentemente messo al centro il patrimonio culturale immateriale: l'UNESCO ha riconosciuto tra i beni immateriali dell'umanità una pratica agricola: la coltivazione della vite ad alberello di Pantelleria dimostrando come i valori connessi all'agricoltura e al patrimonio rurale sono parte integrante del più vasto patrimonio culturale. L'ISTAT nel suo ultimo rapporto annuale mette in relazione il potenziale di sviluppo dei territori con la dotazione di risorse culturali incrociando due variabili: la dotazione di beni culturali e il patrimonio intangibile, inteso come vocazione di un territorio alla produzione di beni e servizi ad alto contenuto culturale.
- ⁸ La produzione di tessuti di seta per decorazioni d'interni e rivestimenti è ancora una delle più apprezzate al mondo. I setifici di San Leucio continuano ad utilizzare gli antichi telai in legno combinandoli con moderni macchinari automatici per la tessitura e nuove tecnologie. Tuttavia, negli ultimi anni l'industria della seta a Caserta ha conosciuto una profonda crisi. Circa la metà delle aziende storiche ha chiuso negli ultimi cinque anni e centinaia di lavoratori specializzati hanno perso il lavoro.
- ⁹ I fattori decisivi sono, tra gli altri, la posizione geografica, le dimensioni dell'area, il clima, le risorse naturali, la qualità della vita e le economie di scala. Altri fattori riguardano le tradizioni locali, i costumi, la qualità della governance intesa come la combinazione di istituzioni, regole, pratiche, nel favorire la cooperazione tra gli attori - una condizione spesso definita come 'la qualità del milieu'.

¹⁰ Ad esempio, a Palermo il livello di innovazione nel settore culturale attraverso start up e incubatori è molto più sviluppato rispetto alla zona del trapanese.

2. L'AREA DI REGGIO CALABRIA: UNO SGUARDO D'INSIEME

L'area di interesse: la città metropolitana e lo stretto

La città di Reggio Calabria, da *Reghion*, risale alla seconda metà dell'VIII secolo a.C. come colonia fondata dai Calcidesi d'Eubea. E' stata terra di passaggio e di conquista per numerosi popoli che hanno lasciato importanti testimonianze. Per questo Reggio e la sua provincia sono ricche di storia, monumenti e arte

Oggi Reggio Calabria, con quasi 181 mila abitanti al censimento Istat del 2011, è il comune più popoloso della Calabria. Il suo territorio si estende per diversi chilometri lungo la costa orientale dello Stretto e si protende verso le pendici dell'Aspromonte fino a superare i mille metri sul livello del mare. L'assetto urbanistico della città è stato fortemente segnato dai processi di ricostruzione messi in atto dopo i catastrofici eventi sismici che nel 1783 e nel 1908 colpiscono Reggio Calabria e Messina.

I piani di ricostruzione che seguirono hanno cancellato la città medievale sostituendola, tra l'Ottocento e la prima metà del Novecento, con un impianto urbanistico a scacchiera, strade parallele e ortogonali alla linea di costa e norme edilizie antisismiche che hanno impedito la ricostruzione di edifici con altezze superiori ai due o tre piani fuori terra. Ne è scaturito un centro città a misura d'uomo, disposto ordinatamente lungo il viale alberato e la passeggiata sul mare dello Stretto, arricchito da piazze e edifici per la maggior parte costruiti generalmente prima della seconda guerra mondiale.

L'espansione edilizia della città di Reggio Calabria, nel dopoguerra, è ancora sostenuta dalla necessità della ricostruzione post-terremoto, ma anche dalle dinamiche insediative della città e della provincia che vede crescere le aree costiere a scapito dei centri interni. La città si sviluppa prevalentemente con una edilizia privata in cemento armato dalle qualità estetiche piuttosto mediocri e con forti limiti nell'impianto viario appena ci si allontana dal centro.

Gli anni Sessanta e Settanta del secolo scorso videro, l'aggressione selvaggia del territorio costiero e delle colline. Il fenomeno dell'abusivismo edilizio nel comune di Reggio Calabria assume particolare drammaticità sia per la dimensione quantitativa dei fenomeni di abuso edilizio, sia per le modalità attraverso cui questi si sono realizzati e per il ruolo che hanno avuto nella determinazione dell'assetto attuale della città.

Oggi l'armatura urbana principale si struttura in una fascia densa e parallela alla costa che a partire dal nucleo storico centrale di Reggio Calabria e della sua periferia si snoda in un continuum urbanizzato di circa 27 km, comprendente numerosi piccoli centri collinari e montani, che con pochissimi vuoti giunge sino ai confini del comune di Villa San Giovanni in direzione nord e fino ai confini del comune di Motta San Giovanni/Melito Porto Salvo in quella sud, impegnando gran parte della limitata fascia pianeggiante, ormai quasi del tutto sottratta all'agricoltura (Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, 2012, p. 7)

Come in gran parte delle altre realtà italiane, anche in Calabria si è passati da un modello insediativo piuttosto accentrato nelle aree montane e sulla dorsale appenninica ad uno più recente, che predilige la zona costiera. Ciò ha dato luogo, da un lato, a un'occupazione disordinata delle coste e, dall'altro, ad un fenomeno di abbandono o, quantomeno, di riduzione del presidio umano delle aree interne e delle zone meno accessibili. Nelle aree costiere, dove il patrimonio naturalistico e paesaggistico è stato gravemente depauperato da insediamenti diffusi e di mediocre qualità architettonica ed edilizia, si pone il problema della cura del passaggio e dell'identità dei luoghi. Nelle aree interne e remote, invece, è il patrimonio insediativo storico ad essere a rischio, a causa di un grave

deficit di manutenzione e di presidio considerata la modesta qualità costruttiva dell'edilizia della seconda metà del '900 e l'utilizzo di aree ad elevato rischio geologico (Cafiero e Donati, 2009).

La geografia urbana della Calabria mostra evidenti e persistenti segni di debolezza. Si è in presenza di una struttura insediativa in cui prevalgono centri di dimensione piccola, con funzioni urbane relativamente deboli e un raggio di influenza locale. Non si riscontrano, all'interno del territorio regionale, agglomerazioni urbane con funzioni in grado di esercitare una funzione attrattiva su una scala sovra-regionale (cfr. Box 1). D'altra parte, manca un vertice ordinatore regionale e le relazioni tra le principali città calabresi sono deboli.

La disarticolazione del sistema insediativo si intuisce dal numero elevato di comuni e dalla contemporanea bassa popolazione che li caratterizza. Infatti, dei 409 comuni calabresi, ben l'80% ha una popolazione non superiore a 5 mila abitanti. In questi comuni dimora abitualmente il 33,5% dei residenti; mentre sono quasi 470 mila le persone (24% della popolazione regionale) che vivono nei 5 comuni (Reggio Calabria, Cosenza, Catanzaro, Lamezia Terme e Crotone) con più di 50 mila abitanti.

L'aspetto negativo principale di questo quadro è l'incapacità dell'assetto urbano di garantire, per assenza di soglia dimensionale, un livello di servizi adeguato alle grandi concentrazioni urbane e, in ultima istanza, di rappresentare dei decisivi motori di sviluppo. Al basso livello di concentrazione di attività e funzioni urbane complesse si unisce la scarsa qualità urbana, determinata dall'abusivismo edilizio e dalla dequalificazione degli spazi pubblici, la presenza di dinamiche di crescita insediativa a bassa densità, lo sviluppo dell'urbanizzazione moderna con caratteri di scarsa qualità insediativa, edilizia e architettonica e l'eccessivo consumo di suolo. Dall'altro lato, tuttavia, la piccola dimensione delle città calabresi garantisce ancora ai suoi abitanti i vantaggi tipici delle "comunità": buoni livelli di relazione sociale, minori problemi di congestione e traffico, ecc.; inoltre, la presenza diffusa sul territorio di tanti "centri minori", alcuni dei quali di pregevole valore storico culturale, rappresenta una caratteristica risorsa della regione per uno sviluppo del turismo ecosostenibile e un indispensabile "presidio umano" all'interno di un territorio altamente vulnerabile (Regione Calabria 2013, pp. 59-61).

Box 1. La gerarchia urbana regionale

Se si considera la pluralità e il livello delle funzioni erogate (istruzione terziaria, ricerca scientifica, sanità, trasporti, servizi alle imprese, ecc.), l'area urbana di Cosenza-Rende e le città di Catanzaro e Reggio Calabria rappresentano i principali poli urbani della regione per capacità attrattiva e di servizio.

Ad un livello inferiore, ma comunque con un'influenza provinciale, si posizionano i due capoluoghi di provincia di Crotone e Vibo Valentia. Un ruolo importante è assegnato al sistema urbano Corigliano-Rossano, alla città di Lamezia Terme e alla "Città-Porto" di Gioia Tauro (che include i comuni di Gioia Tauro, Rosarno e San Ferdinando). Queste ultime due, in particolare, rappresentano dei punti strategici per il complesso sistema di relazioni via mare, terra e aria della regione e si configurano, pertanto, come "porte di accesso" di particolare rilevanza per l'economia regionale.

Seguono, poi, quei centri intermedi che si caratterizzano come centri di riferimento per il circondario di appartenenza poiché in essi sono localizzate attività e servizi di interesse sovra-comunale.

Infine, la categoria numericamente più consistente è quella dei centri urbani minori le cui prestazioni sono generalmente connesse alla sola presenza di servizi di base e che formano i bacini gravitazionali dei centri maggiori di attrazione.

Fonte: Regione Calabria (2013)

Politiche di sviluppo territoriale integrato

Nel periodo di programmazione 2007-2013, la dimensione territoriale delle politiche di coesione in Calabria è stata molto ampia ed è ruotata attorno a tre forme di progettazione integrata territoriale:

- Progetti Integrati di Sviluppo Urbano (PISU);
- Progetti Integrati di Sviluppo Locale (PISL)
- Progetti Integrati di Sviluppo Regionale (PISR).

I Progetti Integrati di Sviluppo Urbano (PISU)

I PISU, secondo quanto indicato nell'Asse VIII - "Città, Aree Urbane e Sistemi Territoriali" del POR Calabria FESR, sono mirati a:

- sostenere la crescita e la diffusione delle funzioni urbane superiori per aumentare la competitività e per migliorare la fornitura di servizi di qualità nelle città e nei bacini territoriali sovracomunali e regionali di riferimento;
- elevare la qualità della vita, attraverso il miglioramento delle condizioni ambientali e la lotta ai disagi derivanti dal degrado, dalla congestione e dalle situazioni di marginalità urbana.

Per il periodo 2007-2013, si è deciso di concentrare le azioni a sostegno dello sviluppo urbano sulle otto principali aree urbane della Calabria: Catanzaro, Cosenza-Rende, Reggio Calabria, Crotone, Vibo Valentia, Lamezia Terme, Corigliano-Rossano e la Città Porto di Gioia Tauro.

La dotazione finanziaria complessiva assegnata ai PISU era inizialmente di € 299 milioni, scesa poi a € 283,8 milioni, a seguito di una prima rimodulazione. Successivamente, a causa dei ritardi registrati nell'attuazione, la quota del Programma Operativo si è ridotta ulteriormente (€ 147,4 milioni) con lo spostamento di numerose operazioni sul Piano Esterno Parallelo (Piano di Azione e Coesione).

Delle 103 operazioni ammesse a finanziamento, il 41% ha un costo inferiore ai 500 mila euro, il 35% tra 500 mila e 1,5 milioni; mentre sono 17 le operazioni comprese tra 1,5 e 5 milioni (18%) e solo 8 quelle tra 5 e 10 milioni (8%).

La progettazione integrata per i sistemi territoriali: PISL e PISR

Le risorse finanziarie destinate ai PISL e PISR è di € 406,6 milioni, a valere su diversi Assi del POR.

I Progetti Integrati di Sviluppo Locale (PISL) hanno promosso, attraverso una procedura competitiva, l'aggregazione spontanea, su scala provinciale, dei territori, sulla base della definizione di strategie di sviluppo comuni, ricadenti nei seguenti quattro macro-ambiti, ritenuti di particolare rilevanza dalla strategia di sviluppo delineata nel POR Calabria FESR:

- Realizzazione di Sistemi di Mobilità Intercomunale;
- Realizzazione di Servizi Intercomunalmente per la Qualità della Vita;
- Realizzazione dei Sistemi Turistici Locali / Destinazioni Turistiche Locali;
- Realizzazione di Sistemi Produttivi Locali, di Distretti Agroalimentari di Qualità e di Distretti Rurali.

I Progetti Integrati di Sviluppo Regionale (PISR)

I PISR sono stati finalizzati al conseguimento di obiettivi considerati strategici per l'intero territorio regionale e riguardano le seguenti tematiche:

- Valorizzazione dei Centri Storici e dei Borghi di Eccellenza;
- Contrasto allo Spopolamento dei Sistemi Territoriali Marginali e in Declino;
- Tutela, Salvaguardia e Valorizzazione del Patrimonio Etnoantropologico delle Minoranze Linguistiche della Calabria.

Complessivamente l'esperienza della progettazione integrata è stata caratterizzata da un'elevata mobilitazione dei territori. 104 proposte sono state avanzate dai partenariati di progetto a valere sull'avviso PISL-PISR riguardante le cinque tematiche, Mobilità, Qualità della Vita, Sistemi Turistici, Sistemi Produttivi Locali, Centri Storici e dei Borghi di Eccellenza. Delle proposte candidate, 81 sono risultate ammissibili a finanziamento, con un costo medio delle operazioni che riguardano infrastrutture e servizi pari a circa 700 mila ed oscilla fra i 446 mila euro del PISL Qualità della Vita e 1,6 milioni del PISL Mobilità.

Nel caso dei due PISR (Contrasto allo Spopolamento e Minoranze Linguistiche), oggetto di un altro avviso, risultano finanziabili complessivamente poco più di 200 operazioni: 146 per la tipologia PISR Contrasto Spopolamento ammontano e 57 per quanto riguarda la tipologia PISR Minoranze Linguistiche.

Il costo medio delle operazioni che riguardano infrastrutture e servizi è circa la metà di quello rilevato per le altre tipologie di PISL: 360 mila euro e oscilla fra i 396 mila del PISL Contrasto allo Spopolamento e i 278 del PISL Minoranze Linguistiche.

In una fase successiva la Regione Calabria ha pubblicato gli Avvisi Pubblici per le imprese localizzate nei comuni appartenenti ai PISL ammessi a finanziamento nell'ambito delle seguenti due tipologie: PISL Sistemi Turistici Locali / Destinazioni Turistiche Locali; PISL Realizzazione di Sistemi Produttivi Locali, di Distretti Agroalimentari di Qualità e di Distretti Rurali.

Città metropolitana

La città di Reggio e la sua provincia stanno attraversando una fase di profonda trasformazione dell'assetto politico-amministrativo che prevede una riorganizzazione radicale delle funzioni di governo del territorio proprio a seguito del riconoscimento dello status di Città Metropolitana (Legge Delega n. 42 del 5 maggio 2009).

La provincia di Reggio Calabria comprende 97 comuni con un numero di abitanti che corrisponde al 28% della popolazione calabrese. Nonostante una densità abitativa di 171,6 abitanti/kmq, superiore alla media regionale (130), ma ancora inferiore a quella nazionale (196,8) la provincia di Reggio Calabria, come l'intera regione, sta conoscendo un progressivo calo demografico concentrato principalmente nelle aree interne, scarsamente dotate di servizi essenziali. I comuni della costa, come Reggio Calabria Gioia Tauro, Villa San Giovanni, Bovalino, Melito Porto Salvo e Siderno continuano a registrare incrementi (Camera di Commercio di Reggio Calabria, 2014).

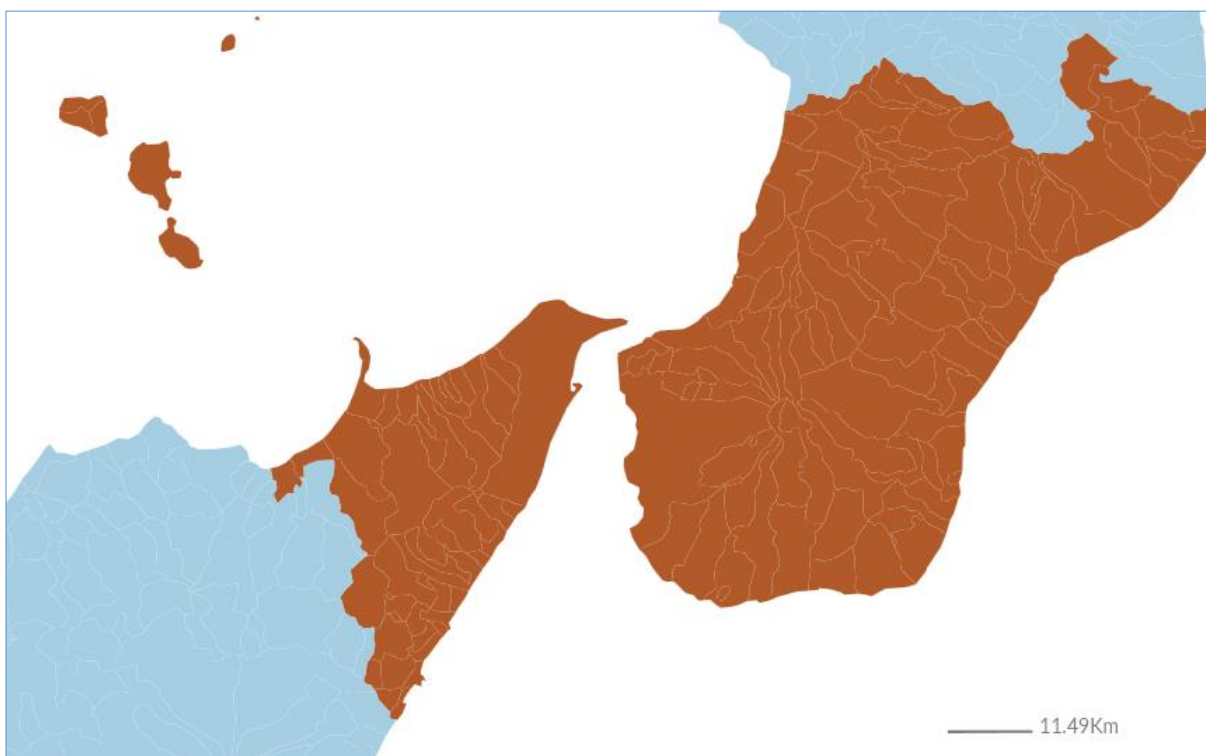
Le Città Metropolitane non sono un'istituzione nuova nell'ordinamento legislativo italiano; erano già state previste dalla legge 142/1990, poi confluita nel Testo Unico sull'ordinamento degli Enti Locali approvato con Decreto legislativo del 18 agosto 2000 n.267. Nel 2001, a seguito della modifica del titolo V, vennero inserite anche nell'art. 114 della Costituzione della Repubblica Italiana. Nonostante leggi e modifiche Costituzionali, le Città Metropolitane non hanno mai trovato realizzazione pratica.

Solo recentemente la legge del 7 aprile 2014 n. 56 (la cosiddetta legge Delrio) contiene specifiche "Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni". In realtà, più che frutto di una visione critica sui limiti dei confini amministrativi comunali (e talvolta anche di quelli provinciali), la scelta delle Città Metropolitane sembra dettata dalla necessità di colmare il vuoto amministrativo derivante dalla soppressione, per legge, di tutte le Province¹.

Nel caso di Reggio Calabria la costituzione della Città Metropolitana era già stata prefigurata con la legge delega n. 42 del 5 maggio 2009 e dal Decreto Legge n. 188 del 5 novembre 2012, ma la sua istituzione è stata a lungo rimandata a causa del commissariamento del Comune di Reggio per "contiguità con gli ambienti mafiosi", terminato con l'elezione del nuovo sindaco nell'ottobre 2014. La sua effettiva istituzione è stata rinviata al termine del mandato dell'attuale Presidente della Provincia (giugno 2016). Il suo perimetro coinciderà con quello dell'attuale provincia.

Anche Messina è Città Metropolitana. In virtù dell'autonomia statutaria della Regione Siciliana è stata istituita con la legge regionale n.15 del 4 agosto 2015. Anche in questo caso il suo territorio coincide con quello della soppressa Provincia. L'elezione dei nuovi organi della Città Metropolitana di Messina era prevista per il 29 novembre 2015, ma il 10 novembre 2015 è stata rinviata dall'Assemblea Regionale Siciliana che ha anche prorogato i commissari fino a giugno 2016.

Figura 1. Le aree metropolitane di Reggio Calabria e Messina secondo la legge 7 aprile 2014 n. 56.



Fonte: Elaborazioni a cura di Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale "Territori post-metropolitano come forme urbane emergenti: le sfide della sostenibilità, abitabilità e governabilità". www.postmetropoli.it

Le finalità istituzionali delle Città Metropolitane sono quelle di un ente a cui viene demandata la *governance* generale di aree vaste (non solo urbane) con il compito di curare lo sviluppo strategico, la gestione integrata dei servizi (infrastrutture e reti di comunicazione), la cura delle relazioni istituzionali comprese quelle con altre città e aree metropolitane. Gli vengono inoltre attribuite molte delle funzioni delle vecchie province, tra cui la pianificazione territoriale generale, la strutturazione di sistemi coordinati di gestione dei servizi pubblici, la mobilità e viabilità, la promozione e il coordinamento dello sviluppo economico e sociale, la promozione e il coordinamento dei sistemi di informatizzazione

e di digitalizzazione. Sulla carta, dunque, godono dei poteri e della strumentazione amministrativa necessari per sostenere gli investimenti territoriali integrati (ITI) di cui parlano le Politiche di coesione dell'UE.

Sarebbe, tuttavia, un errore sottacere due evidenti limiti del riordino istituzionale avviato con la legge n. 56/2014: da un lato l'uso acritico degli ambiti geografici della soppressa provincia, dall'altro l'assenza di aggregazioni intermedie tra gli ambiti territoriali delle Città Metropolitane e i singoli comuni che ne fanno parte. Quello che manca, in realtà, è una lettura analitica dei territori e delle loro caratteristiche (naturali, sociali e produttive) senza la quale le istituzioni rischiano di diventare "sovrastrutture burocratiche" con scarsa aderenza ai problemi reali e alle esigenze delle comunità amministrate.

La Città Metropolitana di Reggio Calabria potrebbe scontare questo limite, sia in ordine all'individuazione di omogenei ambiti territoriali sub-metropolitani (ancora da definire), sia in ordine alle relazioni con altri ambiti istituzionali contigui, come quello della frontaliera Città Metropolitana di Messina. A questa dimensione è invece opportuno guardare con attenzione.

L'area dello stretto

La città di Reggio e Villa San Giovanni, per il versante calabrese, e Messina, per quello siciliano, costituiscono l'ambito territoriale dello Stretto di Messina, un'area omogenea per struttura geomorfologica e ambientale, con storia, cultura, fasi di sviluppo e declino che mostrano numerosi tratti in comune.

Proprio alla luce delle storiche connessioni tra le due città, già dalla fine degli anni '60 del secolo scorso, emerge l'ipotesi di realizzare "l'Area metropolitana dello Stretto", inserita nel "Progetto 80"², confluito nel Programma Economico Nazionale del 1970-1975. Da allora sono stati varati altri provvedimenti legislativi (sia a livello nazionale che regionale) e si sono moltiplicati i protocolli d'intesa (tra le amministrazioni regionali e provinciali, le Camere di Commercio e le associazioni degli Industriali delle due città), nonché i momenti di dibattito sul futuro di questa ampia area, in cui risiedono circa 500 mila abitanti, 1,2 milioni nelle due province (Gambino e Limosani, 2013; Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, 2012).

La peculiarità dell'area dello Stretto è stata oggetto di molti studi e pubblicazioni. Secondo Polimeni e Ziparo (2000), *"lo Stretto e il suo territorio rappresentano un'area di elevata valenza paesaggistica, tale da costituire una delle più grandi opere d'arte naturali del Mediterraneo, caratterizzata da sempre da relazioni intense e continue tra le due sponde, che si intrecciano con le profonde interazioni tra le dimensioni ecologica, morfologica e sociale del contesto, che, per la sua posizione geografica, ha storicamente costituito una delle "Porte" d'Europa sul Mediterraneo"*³.

Le relazioni tra le due sponde dello Stretto sono ampiamente documentate anche sul piano storico. Secondo Gambino e Limosani (2013) *"lo Stretto è stato considerato, già a partire dai Greci, un'area integrata, come attestato ad esempio dal mito di Scilla e Cariddi. Fondate entrambe nell'VIII secolo a. C. da coloni calcidesi, Reggio e Messina, una volta importanti polis della Magna Grecia, sono accomunate da vicende che hanno segnato il volto e le funzioni non solo nel momento di distruzione, ma anche di costruzione di forti apparati economici (l'industria e l'esportazione della seta)"*⁴.

Reggio e Messina sono accomunate anche da una storia di catastrofi naturali (più di venti terremoti/maremoti di cui i più recenti sono stati nel 1783 e nel 1908) che ne ha segnato la memoria e l'identità, ma ha anche favorito l'intreccio e lo spostamento delle popolazioni delle due sponde, favorendo una commistione di culture, riti religiosi, tradizioni gastronomiche e il dialetto. Reggio è la meno calabrese delle città della Calabria così come Messina è la meno siciliana. Rispetto a Palermo e Catanzaro, i capoluoghi regionali, entrambe sono città di frontiera. Appartengono allo Stretto, a questo

paesaggio unico al mondo, carico di miti antichi, di fenomeni naturali straordinari (come la fata Morgana) e di un panorama suggestivo.

Molti studi si sono occupati dell'interazione tra le città e i territori delle due sponde dello Stretto⁵. Le suggestioni che lo Stretto ha suscitato nel dibattito culturale e politico risalgono a tempi lontani (quasi cinquant'anni fa), quando pianificatori come Paolo Iacobelli e Gian Ludovico Rolli, compresero come nel futuro di queste terre si prospettassero scenari metropolitani.

La vastità degli studi e delle pubblicazioni testimoniano in modo eloquente la consistenza delle interazioni che intercorrono tra le città e i territori delle due sponde dello Stretto. Si tratta di un vasto ambito territoriale nel quale si intersecano le città di Reggio Calabria, Villa San Giovanni e Messina con un bacino di circa mezzo milione di abitanti che diventano un milione e duecentomila se si considerano i rispettivi territori provinciali, oggi trasformati nelle Città Metropolitane di Reggio Calabria e Messina. Quello che emerge dagli studi e dalle descrizioni è un *unicum* territoriale di scala metropolitana separato da un braccio di mare di poco più di tre chilometri, attraversato giornalmente da migliaia di pendolari che si recano sulle due sponde per motivi di studio e di lavoro.

Che lo Stretto sia un ambito territoriale di grande interesse per la pianificazione strategica è testimoniato dalle attività di ricerca e di studio che continuano a svolgere le Università locali. Su questo tema si concentra da tempo il Laboratorio Integrato dell'area dello Stretto per lo sviluppo del territorio (LASTRE⁶) dell'Università Mediterranea di Reggio Calabria, il cui fine è quello di creare una rete di centri di ricerca per condividere dati e studi effettuati nel corso dei decenni e per individuare i potenziali, sociali ed economici, delle politiche d'integrazione dell'area dello Stretto. Le ricerche spaziano su tutti i possibili fattori dell'integrazione territoriale nell'ottica della creazione di un'unica area metropolitana transfrontaliera tra le città di Reggio Calabria e Messina e relativi sistemi territoriali interni.

I principali fattori di integrazione su cui sta lavorando il laboratorio Lastre sono:

- l'ottimizzazione dei sistemi di mobilità;
- la messa in rete delle potenzialità turistiche dei due territori con la creazione di itinerari congiunti a tema;
- un programma di internazionalizzazione degli eventi;
- la differenziazione ed integrazione dell'offerta di servizi per la cultura, l'ambiente, il turismo e le attività produttive.

In questo specifico contesto territoriale l'approccio sistemico ed integrato offre opportunità di qualificazione e crescita dell'economia locale, ben oltre quello che le singole iniziative possono realmente produrre, non solo in campo culturale. Solo per fare qualche esempio vale la pena ricordare come l'aeroporto di Reggio Calabria, oggi poco utilizzato, potrebbe divenire l'aeroporto di un'area metropolitana di oltre un milione di abitanti se fossero risolte le criticità che sembrano caratterizzare tutt'oggi i collegamenti tra Messina e Villa San Giovanni la cui soluzione non passa per la realizzazione di grandi, costosissime e improbabili opere come il ponte sullo Stretto, ma dalla razionalizzazione e dal potenziamento dei traghetti marittimi esistenti. Dal punto di vista del patrimonio culturale e paesaggistico l'implementazione delle relazioni tra le due sponde dello Stretto sembra svelare opportunità di visita che spaziano dal parco insulare dell'Etna a quello continentale dell'Aspromonte, passando per due poli d'interesse storico-artistico come Messina e Reggio Calabria. I Bronzi di Riace stanno dentro questa visione.

A fronte di evidenze scientifiche, idee, indirizzi strategici e protocolli, tutti orientati allo sviluppo delle relazioni nell'area dello Stretto, nella maggior parte dei casi non sono però seguiti fatti concreti.

Per cercare di rilanciare il tema dell'area metropolitana dello Stretto, le attuali amministrazioni di Reggio Calabria, Messina e Villa San Giovanni hanno siglato di recente un'intesa (aprile 2015) per la tutela e la valorizzazione del patrimonio naturale, paesaggistico, storico e archeologico dell'area dello Stretto, al fine di ottenere l'inserimento dell'area tra i luoghi patrimonio dell'umanità protetti dall'Unesco (iniziativa "Lo Stretto che unisce").

Obiettivo dell'intesa è quello della tutela e della valorizzazione del comune patrimonio naturale, paesaggistico, storico e archeologico dello Stretto e il suo inserimento tra i luoghi patrimonio dell'umanità protetti dall'Unesco. L'iniziativa s'inserisce in un quadro di reciproca collaborazione tra le città di Reggio Calabria e Messina che negli ultimi anni sembra aver prodotto una significativa attività di valorizzazione congiunta delle risorse paesaggistiche e culturali di quest'area. Un caso emblematico è il Parco Letterario *Horcynus Orca*, che rappresenta un'interessante e originale esperienza di integrazione delle sue sponde dello Stretto basato su: storia, mito, cultura, ambiente e paesaggio, attivo da oltre un decennio (box 2).

Un'altra recente testimonianza di attenzione per la valorizzazione culturale dell'area tra le due sponde è il percorso progettuale di Reggio Calabria per la candidatura a Città Europea della Cultura 2019 che, anche se non ha avuto esito positivo, ha rappresentato un'occasione per condividere con Messina un complesso programma di eventi e iniziative culturali.

Box 2. Tra Scilla e Cariddi: il Parco Horcynus Orca

Il Parco Horcynus Orca, dal tema del romanzo di Stefano D'Arrigo (Milano, 1975), interessa l'area dello stretto e comprende Reggio Calabria (Scilla) e Messina (sulla sponda di Cariddi) in zona Torre Faro sull'estremità nord-est. Lo spazio del Parco Horcynus Orca è quello in cui si rinnova l'abbraccio, amoroso e tormentato, tra i due mari e le terre del Peloro.

Il Parco, nato nel 2001 e gestito da un'omonima fondazione, ha carattere culturale, scientifico e ambientale e dispone di diverse locations:

- Capo Peloro (Messina), nel complesso monumentale e nell'ex tiro a volo ai margini della riserva naturale;
- Scilla (Calabria), nel castello medievale dei Ruffo e nella ex stazione ferroviaria;
- in mezzo allo Stretto (al largo della costa, nei pressi di Ganzirri), sulla piattaforma Kobold, prima stazione sperimentale al mondo per la produzione di energia dalle correnti marine (progetto patrocinato dall'ONU);
- Teatro Politeama Siracusa di Reggio Calabria.

In questi luoghi è localizzato il "cuore" del Parco, sede degli spazi (creativi, scientifici, multimediali, di animazione alla lettura), della biblioteca, delle sperimentazioni visivo-teatrali, dei percorsi interattivi multidisciplinari, degli spazi per l'arte contemporanea, delle installazioni immersive, degli ambienti attrezzati a studiare ed osservare i fenomeni caotici dello Stretto, i pesci abissali, i fossili, i reperti archeologici. Da questo spazio partono anche percorsi esplorativi esterni, itinerari culturali, ambientali, etnografici, subacquei, marini.

Fonte: sito web del Parco (<http://www.horcynusorca.it/>)

Le risorse culturali e ambientali e il problema della scarsa valorizzazione

Per inquadrare correttamente la situazione del patrimonio culturale e ambientale dell'area di interesse è opportuno prima prendere in considerazione l'ambito regionale. Il patrimonio culturale della

Calabria, è composto prevalentemente da: siti archeologici⁷, testimonianze di architettura difensiva⁸, edifici di pregio civile e religioso.

L'offerta culturale della regione è molto ampia e diffusa, caratterizzata da musei di piccole medie dimensioni (282 strutture museali) pubbliche e private; 35 teatri molti privati; un patrimonio bibliotecario di 304 istituti, di cui 131 inseriti nel Servizio Bibliotecario Nazionale (SBN).

Il patrimonio culturale calabrese comprende anche la tradizione dei prodotti locali e delle attività artigianali e il patrimonio immateriale legato alle feste popolari e alla variegata presenza di minoranze entico-linguistiche (albanesi, grecanici e valdesi-occitani) (Regione Calabria 2012; 2015d).

Alle risorse culturali, sopra illustrate, si associa un consistente e variegato patrimonio ambientale. La Calabria detiene un patrimonio naturale sia in termini di dotazione, sia in termini di superficie interessata:

- 3 parchi nazionali (Sila, Pollino e Aspromonte)
- 1 parco regionale
- 178 Siti di Importanza Comunitaria (SIC)
- 6 Zone di Protezione Speciale (ZPS)
- 2 riserve naturali regionali
- 1 riserva marina nazionale
- 12 riserve biogenetiche statali
- 1 oasi Ramsar (Angitola)

La Calabria è la regione più boscosa in Italia (il 19 % circa della superficie) e con una superficie di circa 323.000 ettari di aree protette, pari a circa il 21,35%, occupa i primi posti nella graduatoria delle regioni italiane con maggior territorio protetto.

Anche il patrimonio naturalistico e paesaggistico, come quello culturale, non è ancora stato pienamente valorizzato ai fini turistici, in parte ciò è da ricondurre ad interventi che hanno privilegiato azioni di tutela all'attività di valorizzazione non creando i presupposti per una gestione del patrimonio in grado di garantire livelli di accessibilità e fruizione adeguati (Programma Operativo Regionale (POR) Calabria FESR-FSE 2014-2020 e relativo Rapporto di Valutazione Ex-Ante (Regione Calabria 2015c; 2015d).

Tali criticità sono riconducibili alla:

- frammentazione degli interventi
- lentezza nella realizzazione
- limitata qualità progettuale, spesso mancante di previsione sulla destinazione di uso e di piani di gestione e manutenzione;
- difficoltà nel realizzare le azioni di valorizzazione e attuare le priorità strategiche e territoriali dichiarate.

Molti dei siti di interesse culturale e turistico del territorio, ad esempio, non sono identificati in un'apposita mappatura disponibile ai visitatori, che ignorano dunque la loro esistenza. Come emerso dalle interviste, la proprietà/gestione di questi siti è inoltre in capo ad una molteplicità di enti (in particolare Comune e Soprintendenza, ora Polo Museale), il che rende particolarmente difficile anche solo l'affidamento della gestione di tali siti (o dei relativi servizi aggiuntivi) ad associazioni che possano garantirne la pulizia, l'animazione e l'apertura al pubblico.

Inoltre, le poche iniziative rivolte all'applicazione di strumenti digitali hanno registrato una eccessiva parcellizzazione ed uno scarsissimo coordinamento a livello territoriale, vanificando le potenzialità della messe in rete, di campagne di marketing congiunte, di condivisione di banche dati e di innovazione nella presentazione dei siti culturali e dei loro contenuti.

Ad oggi, quindi, nonostante diversi interventi, il patrimonio culturale e naturalistico della Calabria non risulta ancora messo a sistema e non sono emerse significative esperienze imprenditoriali nella filiera creativa e culturale. Il settore delle ICC in Calabria produce infatti poco più di un miliardo di euro e occupa poco meno di 26 mila addetti. Questo riflette la situazione dei consumi culturali: il numero di visitatori⁹ (oltre 400 mila unità) è pari solo al 4,7% dei visitatori totali dei beni culturali statali presenti nelle regioni del Mezzogiorno (esclusa la Sicilia); l'incidenza della spesa per ricreazione e cultura è pari al 6% del totale delle spesa per consumi delle famiglie (Italia, 8,2%; Mezzogiorno 6,5%). Ancora più bassa la spesa media pro-capite per attività teatrali e musicali: nel 2013, 1,6 euro (2,5 euro nel 2003), contro i 5,3 euro delle regioni del Mezzogiorno e i 12,4 euro dell'Italia (9,7 euro nel 2003).

L'evoluzione dell'indice di domanda culturale del patrimonio statale in Calabria mostra una progressiva contrazione nel decennio 2003-2013 dei visitatori degli istituti statali di antichità e d'arte per istituto statale che sono passati da 21,8 mila a 13,9 mila. Questa situazione non trova conferma nel panorama nazionale dove invece si registra un andamento positivo: da 77,4 mila nel 2003 a 88,7 mila nel 2013. Al 2011, l'indice di domanda culturale del patrimonio statale e non statale era in Calabria pari a solo 8,2 mila visitatori per istituto (Italia: 22,6 mila; Mezzogiorno: 15,3).

La debolezza strutturale dell'economia provinciale incide negativamente sul benessere economico e la qualità della vita della popolazione locale. I dati sui consumi culturali riflettono una situazione caratterizzata da bassi livelli occupazionali con conseguente ridotta capacità di consumo. Le condizioni economiche dei residenti sono sensibilmente inferiori al livello medio italiano. Se Milano è prima in graduatoria, la provincia reggina è all'89° posto tra le province italiane, superata sia da Cosenza (83°) che da Catanzaro (79°) nel contesto regionale.

Il principale attrattore culturale della provincia di Reggio Calabria è senza dubbio il Museo Archeologico Nazionale della Magna Grecia, uno dei più importanti d'Italia per ricchezza del patrimonio custodito, notevolmente accresciuta dalla presenza delle due statue bronzee di origine greca rinvenute casualmente il 16 agosto 1972 nei bassi fondali del mar Ionio, davanti alla costa del Comune di Riace,

Secondo Maurizio Paoletti e Salvatore Settis, "in pochi decenni, queste statue emerse quasi per caso dal mare sono diventate tra le opere d'arte antica più celebri in tutto il mondo, spodestando antiche icone dell'arte classica (come l'Apollo del Belvedere) e installandosi di prepotenza accanto ai marmi del Partenone, alla Venere di Milo, al Laocoonte, e a poco altro"¹⁰.

Un patrimonio che, da solo, giustifica un piano strategico di valorizzazione esteso ben oltre la città di Reggio Calabria e l'area metropolitana che si accingono ad istituire ricalcando il perimetro della vecchia provincia surrettiziamente abolita. Il valore è tale da richiedere interazioni con le strategie di sviluppo dell'intera regione, con quelle della città frontaliera di Messina in Sicilia e con il contesto nazionale, in particolare per quanto concerne la mobilità e i sistemi infrastrutturali.

Il Museo Archeologico non è l'unica risorsa culturale di Reggio Calabria. Per rimanere in ambito archeologico, la città di Reggio Calabria conta diversi siti di interesse:

- Area sacra del Parco archeologico Griso-LaBocchetta
- Santuario del palazzo della Prefettura
- Area sacra della marina
- Athenaion sul lungomare
- Necropoli sotto il Museo
- Necropoli di Santa Caterina
- Tomba ellenistica di via Demetrio Tripepi
- Acropoli
- Odeon o Bouleterion
- Theatron
- Terme Romane
- Mura del parco archeologico sul lungomare
- Mura della collina degli Angeli
- Mura del parco archeologico Trabocchetto

Esiste, inoltre, un vasto patrimonio storico-culturale e architettonico costituito da:

- architetture ecclesiastiche come la Cattedrale, la Chiesa Ottimati, la Cattolica dei Greci ed altre Chiese minori;
- alcune architetture a carattere difensivo come il Castello Aragonese e quello di San Niceto, i Fortini di Pentimele, Arghillà e Matiniti, la Polveriera di Ciccarello e i resti delle sette Motte;
- alcuni esempi di architettura civile dei primi del Novecento tra cui il palazzo Piacentini sede del Museo Archeologico Nazionale) e alcuni luoghi espositivi moderni quali Villa Genoese Zerbi (attualmente chiusa).

Il patrimonio culturale dell'area di Reggio Calabria comprende diversi musei “minori”: musei civici dedicati all'artigianato, alle tradizioni produttive calabresi, alle opere d'arte (prevalentemente religiose), al patrimonio naturalistico e paleontologico del territorio. Il progetto IRESUD¹¹ ha digitalizzato questo patrimonio museale per creare un sistema di consultazione dei beni museali di tipo archeologico, storico artistico e demoetnoantropologico della Calabria che permette di conoscere e localizzare i musei.

Ai musei si aggiungono le biblioteche, il Teatro Cilea (unico nella provincia in grado di ospitare eventi culturali di rilievo) e il vasto¹² Parco Ludico Tecnologico Ambientale (Parco Ecolandia) a nord della città, che comprende al suo interno anche il Forte Gullì (Batteria militare ottocentesca recentemente restaurata dal Comune nell'ambito del programma Urban, realizzato nell'ambito del

Programma Urban. Il parco nasce come progetto culturale originale e unico con la finalità di proporre un percorso ludico cognitivo che valorizzi sia il mito storico, sia le nuove tecnologie per la produzione di energia pulita. Attualmente, il parco ospita anche la sede del Polo di Innovazione Regionale Energia e Ambiente (finanziato attraverso il POR Calabria FESR 2007-2014).

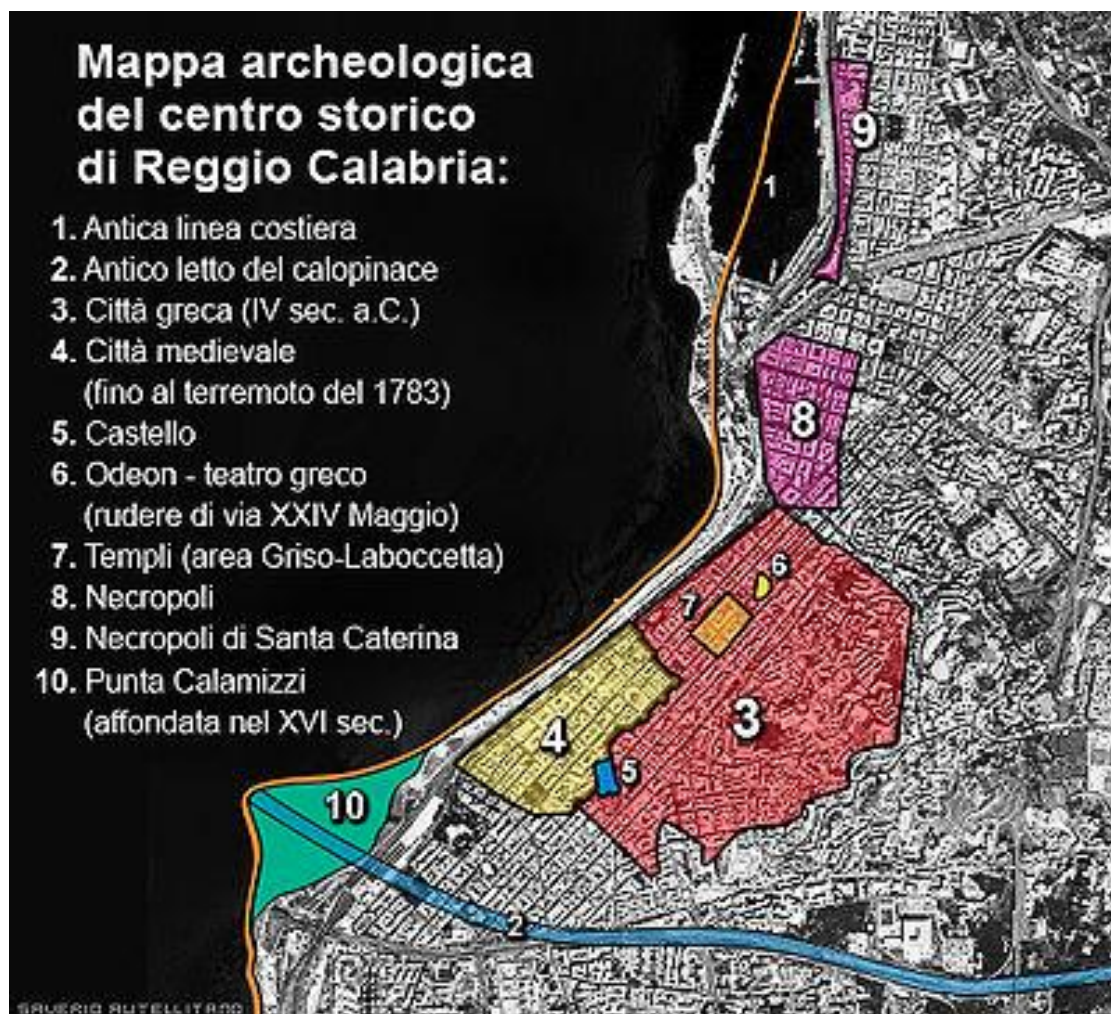
Nel territorio provinciale l'offerta culturale (Allegato 3) si amplia con altri 42 “luoghi della cultura” censiti dal MiBACT, tra statali e non, che si aggiungono ai 20 della città di Reggio Calabria. Tra i più visitati, dopo il Museo Archeologico Nazionale con 195.998 presenze, troviamo la Cattolica di Stilo (31.053), la Chiesa di San Francesco d'Assisi di Gerace (15.594) e il Museo e il Parco Archeologico Nazionale di Locri (14.866).

A livello urbano poco rimane della storia architettonica della città antica e medioevale a causa dei ripetuti eventi sismici che hanno obbligato Reggio Calabria a una continua ricostruzione. Tra i resti della città greca si segnalano:

- Tratti delle mura dei periodi compresi tra l'VIII e il IV secolo a. C., uno farebbe parte della ricostruzione operata da Dionisio II di Siracusa, costituite da due file parallele di grossi blocchi di arenaria tenera; uno situato presso la Collina degli Angeli e un altro sulla Collina del Trabucco (Trabocchetto);
- Resti di edifici monumentali pubblici e sacri del V secolo a.C., presso il Parco archeologico Griso-Labocchetta (tra la via del Torrione e la via Aschenez), e nel Palazzo della Prefettura sotto la stazione Lido, sotto edifici del lungomare e in Piazza Italia;
- Resti di un Bouleuterion / Odéon / Ekklesiasterion in via XXIV maggio;
- Necropoli, le principali nei quartieri di Santa Caterina e San Giorgio Extra;
- Agorà di epoca greca, poi Foro Reggino in epoca romana (come dimostrano i recenti scavi) in Piazza Vittorio Emanuele II (Piazza Italia);
- Stratificazioni edilizie dal periodo greco arcaico all'età imperiale romana e oltre fino al periodo bizantino nell'importante area Reggio Lido che però non fu conservata per portare a termine i lavori della Stazione Lido e del raddoppio ferroviario litoraneo.

L'associazione regionale *Amici del Museo* ha realizzato una carta archeologica georeferenziata della città di Reggio Calabria, che cataloga i ritrovamenti archeologici avvenuti in città (Fig. 2) (Comune di Reggio Calabria, 2007; Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, 2012).

Figura 2. Mappa archeologica del centro storico



Fonte: Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, 2012.

Come evidenziato in dettaglio nell'Allegato 4 il sistema degli istituti culturali statali della regione si regge in buona parte sugli attrattori presenti nella provincia di Reggio Calabria. Nel 2014, grazie soprattutto al Museo Archeologico Nazionale di Reggio, i siti culturali reggini attraggono il 65% del totale dei visitatori regionali (seguono le province di Cosenza e Catanzaro entrambe con l'11%) e contribuiscono per la quasi totalità (il 94%) degli introiti regionali. All'interno della provincia, i siti più visitati, dopo il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria (195 998), sono: la Cattolica di Stilo (31 053), la Chiesa di San Francesco d'Assisi di Gerace (15 594) e il Museo e Parco Archeologico Nazionale di Locri (14 866)¹³.

Questa dotazione culturale si integra, infine, con l'importante patrimonio ambientale e culturale che comprende non solo il mare, ma anche l'archeologia rurale e industriale delle vallate, le colline dei fortini e delle motte, i tanti belvedere, i sentieri pedemontani, il Parco Nazionale dell'Aspromonte, l'area dei Greci di Calabria, i borghi di grande bellezza e valore (tra cui Chianalea di Scilla, Bova, Gerace e Stilo che rientrano tra i Borghi più belli d'Italia) e i paesi abbandonati (Pentedattilo, Roghudi vecchio e altri ancora)¹⁴.

Si tratta dunque di un patrimonio che offre notevoli possibilità di valorizzazione ai fini di una maggiore visibilità, fruibilità e attrattività per il turismo culturale e naturale. Una dotazione che, purtroppo, fino ad oggi, è stata valorizzata solo in minima parte.

Le problematiche che ostacolano la piena valorizzazione sono quelle già illustrate per il contesto regionale e confermate dai testimoni privilegiati incontrati nel corso della visita studio:

- carenza di servizi turistici (*in primis* quelli relativi alla mobilità);
- offerta culturale frammentata e scarsa integrazione con il patrimonio ambientale;
- basso livello delle competenze;
- scarsa cultura imprenditoriale;
- contenuti digitali di bassa qualità.

La limitata capacità di trasformare questo importante patrimonio in risorsa per lo sviluppo è confermata anche da un recente studio comparativo, condotto da Casavola e Trigilia (2012)¹⁵. La ricerca mostra come a fronte di una rilevante dotazione di beni culturali e ambientali presenti nella città di Reggio Calabria, ma anche di altre città calabresi (Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia), corrisponda una bassa capacità di attivazione di tali risorse per lo sviluppo, rispetto, ad esempio, ad altre città del Centro-Nord che hanno una dotazione media simile.

Secondo gli autori dello studio, le differenze nell'attivazione non dipendono necessariamente dall'avere a disposizione maggiori risorse, quanto piuttosto da una diversa cultura manageriale e dal livello di intraprendenza delle città e dei loro attori, pubblici e privati. Maggiore è la capacità di attivazione laddove la capacità proattiva è maggiore e basata su una migliore consapevolezza delle caratteristiche delle proprie dotazioni. Una maggiore attivazione delle dotazioni, suggeriscono Casavola e Trigilia, passa innanzitutto dalla presenza di economie esterne generate da un buon governo delle città: una buona gestione complessiva dei servizi pubblici e attenzione agli aspetti ambientali, una capacità di investire nel miglioramento urbano, nella presenza di spazi aperti fruibili, ecc.

La difficoltà della città di Reggio Calabria di posizionarsi tra le destinazioni del turismo culturale emerge chiaramente anche dalle analisi realizzate nell'ambito delle attività del Progetto M.U.S.A – Mobilità Urbana Sostenibile e Attrattori culturali, volto a favorire lo sviluppo di politiche e interventi innovativi in chiave di sostenibilità economica, sociale e ambientale nelle aree urbane dell'Obiettivo Convergenza: Calabria, Campania, Puglia e Sicilia, promossa dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica (2012).

L'indagine sui visitatori culturali presenta dei giudizi piuttosto critici sull'offerta dei circuiti turistici tra le città, sulla valutazione dello stato di manutenzione e pulizia dei siti, sulla segnaletica e sull'offerta dei servizi nei siti culturali (informazioni, audio guide, ecc.). Indicazioni più positive provengono, invece, dalla valutazione dei visitatori in merito all'accessibilità pedonale dei siti culturali di Reggio Calabria, considerata complessivamente buona (i principali attrattori culturali e religiosi sono collocati nel centro storico della città e situati a breve distanza gli uni dagli altri).

Aspetti socio-economici

Il quadro sopra descritto anticipa alcuni tratti salienti del contesto socio-economico della Calabria e di Reggio Calabria, in particolare, e offre una lettura interessante delle conseguenze di una protratta fragilità socio-economica che ha soffocato anche le opportunità di sviluppo legate a risorse endogene, come il patrimonio culturale e naturale.

La Calabria mostra un quadro economico, sociale e infrastrutturale caratterizzato da forti e persistenti criticità. Alla irrisolta condizione di ritardo strutturale si sono aggiunti, negli ultimi anni, gli effetti gravissimi della crisi economica internazionale, che hanno contribuito ad accentuare ulteriormente i divari della regione con il resto del Paese e dell'UE.

Nel 2013, con un Pil pro capite pari a 15,5 mila euro, la Calabria risulta la regione più povera del Paese (UE28, 27 mila euro; Italia, 26,7 mila; Mezzogiorno, 17,2 mila), con un divario di oltre 21 mila euro rispetto alla regione più ricca, la Valle d'Aosta (36,8 mila euro).

Fra il 2007 e il 2013, secondo le statistiche di Eurostat, il PIL per abitante della Calabria si è ridotto dal 66 al 57% della media comunitaria (era del 72% nel 2000).

Negli ultimi tre anni, dal 2011 al 2013, il prodotto per abitante è diminuito del 5,3% (- 2,2% a livello nazionale).

Crisi e ritardo strutturale si riflettono in modo diretto sulla difficile situazione del lavoro. Il tasso di occupazione calabrese nel 2014 è il 39,3%, contro il 55,7% nazionale, e vede la Calabria agli ultimi posti tra le regioni italiane, con una distanza dal dato medio dell'UE di circa 29 punti percentuali (68,5%).

Le disparità diventano più evidenti se si prende in considerazione l'occupazione femminile: mentre, infatti, in Italia risultano occupate 4,7 donne su 10; in Calabria, il dato si dimezza, con solo 2,9 donne occupate su 10.

Complessivamente, tra il 2007 e il 2014, il tasso di occupazione si è contratto in Calabria di oltre 6 punti percentuali. Nel 2014, il tasso di disoccupazione in Calabria è più alto del dato nazionale di circa 11 punti percentuali (23,4 contro 12,7) ed è il più elevato tra le regioni italiane; in aumento, rispetto al 2007, di 11 punti percentuali (il numero di disoccupati è passato dalle 74 mila alle oltre 159 mila unità). La disoccupazione di lunga durata incide per il 63% sul totale delle persone in cerca di occupazione (con un aumento, rispetto al 2007, del 20% circa).

La disoccupazione colpisce con maggiore intensità soprattutto giovani e donne. Per i giovani nella fascia di età fra 15 e 24 anni, il tasso di disoccupazione è pari al 59,7% del totale (il dato più elevato tra le regioni italiane), a fronte di una media nazionale del 42,7%. Il tasso di disoccupazione femminile è del 26,5% pari a quasi il doppio del dato medio italiano (13,8%). In entrambi i casi si è, purtroppo, alla presenza di trend crescenti.

Sono, inoltre, in aumento i giovani che non hanno un'occupazione e al tempo stesso non frequentano percorsi formativi scolastici o extra scolastici, i cosiddetti NEET (*Not in Education, Employment or Training*). In Calabria, nel 2013, sono in questa condizione il 35,6% dei giovani (tra i 15 e i 29 anni), con una distanza dal dato nazionale di quasi 10 punti percentuali (26,0%) e da quello dell'UE di circa 20 punti (15,9%).

La crescente fuoriuscita dalla regione di forza lavoro dotata di elevati livelli di istruzione è un'ulteriore conseguenza della debolezza del mercato del lavoro regionale. Come evidenziato nel recente rapporto Svimez (2014), i laureati rappresentano la componente migratoria in maggior crescita: nel 2007 rappresentavano il 20,4% del totale, nel 2012 il 25,5%.

Il funzionamento critico del mercato del lavoro si rileva anche attraverso le statistiche sul lavoro irregolare. Il tasso di irregolarità del lavoro in Calabria, al 2012, è il più alto di tutte le regioni italiane: 30,9%, un valore corrispondente a più del doppio del dato medio nazionale (12,1%).

All'interno di questo scenario particolarmente negativo è possibile, tuttavia, ravvisare qualche piccolo segnale positivo: l'imprenditorialità giovanile presenta, nel 2014, un tasso superiore alla media nazionale (Calabria: 8,5; Italia: 6,6%); mentre, il tasso di imprenditorialità femminile si attesta sul livello nazionale (Calabria: 26,5%; Italia: 26%).

Per quanto concerne istruzione e formazione, la regione risulta ancora molto lontana dagli obiettivi della strategia Europa 2020. La percentuale di popolazione (in età compresa tra i 30 e i 34 anni) che, nel

2013, possiede un livello di istruzione terziaria è solo il 18%, con un divario rispetto alla media nazionale di 4,4 punti percentuali, e risulta ancora lontano dal target di Europa 2020 previsto per l'Italia (26-27%). Solo il 68,9% della popolazione adulta risulta possedere un livello di scolarizzazione superiore, mentre a livello nazionale il dato è 10 punti percentuali più alto.

Preoccupanti sono, inoltre, le indicazioni provenienti dell'indagine PISA dell'OCSE sulle competenze di base dei giovani studenti. Di positivo, c'è da evidenziare la riduzione del fenomeno dell'abbandono scolastico: nel 2014, il tasso di abbandono dei giovani calabresi (misurato della percentuale della popolazione fra 18 e 24 anni con al più la licenza media che non frequenta altri corsi scolastici o svolge attività formative superiori ai 2 anni) si attesta al 16,9%, in tendenziale diminuzione nel corso degli ultimi sette anni (dal 2007 si è ridotto di circa 5 punti percentuali), di poco superiore al dato medio nazionale (15%) e migliore rispetto a quello delle regioni in "ritardo di sviluppo", dove il tasso medio di abbandono è del 19,8%.

Agli effetti della crisi sul mercato del lavoro e, in generale, sul ritardo strutturale della regione, si accompagnano un alto tasso di povertà e di deprivazione materiale, con un'alta incidenza di soggetti in stato di disagio sociale che devono fare i conti con le difficoltà di accesso ai servizi di cittadinanza.

Nel 2013, il 32,3% delle famiglie calabresi si colloca al di sotto della soglia di povertà; un dato che pone la regione insieme alla Sicilia (32,5%) all'apice della graduatoria delle regioni italiane (Italia: 12,6%). Inoltre, circa 900 mila persone residenti in Calabria sono considerate dall'Istat a rischio di povertà o esclusione sociale; mentre, sono quasi 391 mila gli individui che vivono in condizioni di deprivazioni materiali (nel 2007 erano 226 mila).

A fronte del peggioramento dei fenomeni di esclusione sociale la dotazione e l'accessibilità ai servizi resta nella regione a livelli molto bassi. L'indice regionale della dotazione di infrastrutture sociali si attesta su livelli decisamente inferiori rispetto alla media nazionale (66,6 su 100 = Italia). Marcato resta il divario causato dal sottodimensionamento dell'offerta pubblica di servizi socio-educativi e di servizi integrativi per la prima infanzia (nel 2012 solo il 2,1% della presa in carico e l'8,8% dei comuni hanno attivato il servizio). Inoltre, a fronte di una tendenza alla crescita dell'indice di vecchiaia (nel periodo 2007-2012 l'indice di invecchiamento della popolazione è passato da 123,1% a 135,6%), nonostante il miglioramento finora registrato, la regione presenta ancora una bassa percentuale di anziani che ricevono assistenza domiciliare integrata (ADI) (3,1 contro il 3,5% nazionale). A questo si aggiunge un livello di spesa pro-capite per servizi sociali dei comuni che è il più basso tra tutte le regioni (nel 2011, 25,6 euro in Calabria a fronte di 115,7 euro della media nazionale).

Alla scarsa presenza relativa di imprese e istituzioni non profit che svolgono attività a contenuto sociale (le unità locali di imprese e istituzioni non profit sulla popolazione residente sono nel 2011 pari a 4,6 per mille abitanti, a fronte delle 6 registrato a livello nazionale) corrisponde, tuttavia, una tendenza alla crescita e alla diffusione del non profit (tra il 2001 e il 2011 si registra una crescita delle unità locali del non profit pari 28,3%).

Le dotazioni infrastrutturali delle province calabresi, seppur differenti tra di loro, mostrano complessivamente forti e perduranti carenze. Permangono livelli generali d'infrastrutturazione economica e sociale decisamente insufficienti rispetto al ruolo che tali aree dovrebbero assumere a supporto dello sviluppo economico e sociale della regione. Solo Reggio Calabria, grazie ad un stock di infrastrutture economiche più elevato, raggiunge un livello complessivo leggermente superiore alla media nazionale (114,6, posto uguale a 100 il valore medio nazionale). Drammatica, di contro, la situazione di Crotone, che con un indice pari a 49,8, il livello più basso tra le province calabresi, si posiziona al 94° posto tra tutte le province italiane (cfr. tabella 1).

Tabella 1. Indicatori di dotazione infrastrutturale delle province calabresi (2012). Italia=100.

Indicatore	Cosenza	Crotone	Catanzaro	Vibo Valentia	Reggio Calabria
Rete stradale	114,2	63,1	113,7	146,7	103,1
Rete ferroviaria	94,9	19,5	68,9	205,6	84,8
Porti (e bacini ut.)	13,0	17,8	0,0	106,7	393,9
Aeroporti (e bacini ut.)	0,0	111,5	198,3	0,0	132,2
Impianti e reti energetico-ambientali	48,1	44,4	102,7	48,9	55,2
Servizi a banda larga	62,9	65,3	78,0	64,2	93,8
Strutture per le imprese	52,2	36,0	63,8	57,3	70,9
Indice generale infrastrutture economiche (a)	55,0	51,1	89,3	89,9	133,4
Strutture culturali e ricreative	50,3	19,3	38,9	37,7	34,9
Strutture per l'istruzione	85,7	49,5	93,6	66,6	92,7
Strutture sanitarie	67,5	71,6	98,7	46,1	85,0
Indice generale infrastrutture sociali (b)	67,8	46,8	77,1	50,1	70,8
Totale infrastrutture	58,9	49,8	85,7	78,0	114,6

(a) Riassume tutte le voci escluso "strutture culturali e ricreative", "strutture per l'istruzione" e "strutture sanitarie".

(b) Riassume "strutture culturali e ricreative", "strutture per l'istruzione" e "strutture sanitarie".

Fonte: Unioncamere su dati Istituto Tagliacarne

Alla scarsa dotazione si associa una bassa qualità dei servizi collettivi associati alle infrastrutture esistenti, ampliando ulteriormente il deficit di cittadinanza della popolazione calabrese.

Del resto, la gravità della situazione economica e sociale regionale è rappresentata con nitidezza nella fotografia scattata annualmente dalle diverse indagini sulla qualità della vita, che registrano sistematicamente risultati deludenti per tutte le province calabresi. Per esempio, nella classifica sulla qualità della vita proposta dal Sole 24 ore, Crotone, nel 2014, seppur in risalita (+6 posizioni) rispetto al precedente anno e prima tra tutte le province calabresi, si colloca solo all'80° posto tra le province italiane. Catanzaro al 90° posto, Vibo Valentia e Cosenza, rispettivamente al 97° e 98°, in fondo alla graduatoria, infine, al penultimo posto, Reggio Calabria (106°).

Infine, la presenza diffusa e radicata della criminalità organizzata continua a condizionare pesantemente la vita economica, sociale e istituzionale della regione. I sodalizi di 'ndrangheta sono, all'interno dello scenario mondiale del crimine, tra i più organizzati e pericolosi, con proiezioni nel Nord Italia e all'estero. L'elevato indice di criminalità organizzata (la percentuale di associazione di tipo mafioso sul totale dei reati associativi è in Calabria pari a 33,3, a fronte del 7,3 a livello nazionale) segnala come risulti inalterata la pericolosità delle organizzazioni criminali mafiose in regione, nonostante i successi registrati nell'azione di contrasto e l'adozione di strumenti di estrema rilevanza come il sequestro e la confisca dei beni appartenenti alle organizzazioni criminali.

Tessuto imprenditoriale, ricerca e innovazione

Il tessuto economico regionale mostra gravi limiti strutturali. Le imprese calabresi si connotano, infatti, per una ridottissima dimensione aziendale; la prevalenza di ditte individuali; un'eccessiva

concentrazione nei settori tradizionali rivolti a soddisfare prevalentemente la domanda locale; e una limitata capacità di innovazione e apertura internazionale.

La crisi economica ha evidenziato ancor di più le criticità di una struttura produttiva che, incapace di cogliere le opportunità associate alla domanda estera e dinanzi a una domanda interna in flessione, si è ridotta ulteriormente nel corso degli ultimi anni.

Il sistema produttivo regionale soffre di un basso livello di produttività, ascrivibile prevalentemente alla limitata dotazione del capitale aziendale, alla modesta dimensione delle imprese e al basso livello di innovazione. Con riferimento alla produttività del lavoro (valore aggiunto per occupato), secondo i dati dell'Istat, la Calabria si posiziona nel 2013 all'ultimo posto nella graduatoria delle regioni italiane, registrando un valore pari 44,8 mila euro per addetto, inferiore sia al dato medio del Mezzogiorno (48,8 mila euro) che a quello nazionale (59,9 mila di euro).

Secondo le principali fonti di analisi dell'economia territoriale (Unioncamere Calabria, 2015; Banca d'Italia, 2015), la Calabria presenta, in misura più marcata della maggior parte delle altre regioni italiane, una composizione fortemente sbilanciata verso il settore pubblico e una dinamica dei settori culturali e turistici tendenzialmente negativa.

Come si legge nella tabella seguente in Calabria, il valore aggiunto dell'industria all'economia regionale è molto basso, mentre l'incidenza del settore dei servizi è particolarmente elevato specie se si considera che il dato risente di una quota dei servizi pubblici ampiamente superiore rispetto alla media italiana. Anche il settore primario incide sull'economia locale per una quota decisamente superiore alla media italiana (5,7% contro il 2,3%).

Tabella 2. Incidenza dei settori economici (valore aggiunto). Anno 2013

Servizio	Calabria	Media italiana
Industria	12,6%	23,3%
Servizi	81,7%	74,4%
Settore primario	5,7%	2,3%

Fonte: Istat 2015, Conti economici territoriali 2011-2013, Report.

Il dato che contribuisce a spiegare la fragilità del sistema industriale calabrese è la concentrazione di attività produttive tradizionali, che non avendo innescato i necessari investimenti e processi di riorganizzazione e innovazione risultano particolarmente sensibili alla concorrenza internazionale, soprattutto da parte dei paesi asiatici di nuova industrializzazione. Questo settore, infatti, è orientato prevalentemente alla domanda locale e la mancanza di uno sguardo internazionale ne sta minacciando la tenuta.

Il valore aggiunto del settore della consulenza e della libera professione, che comprende alcune attività creative tra le più rappresentate sul territorio, è sostanzialmente allineato, quanto ad incidenza sul totale, alla media nazionale (incidenza valore aggiunto liberi professionisti nel 2012: Calabria 6,3%; Italia 6,6%), con le specificità di due province, come Reggio Calabria e Catanzaro, dove invece tale settore pesa più che nel resto del Paese, per effetto della presenza di attività tipiche urbane che hanno generato una terziarizzazione particolarmente accentuata e, di conseguenza, una presenza piuttosto intensa del settore della libera professione, un fenomeno che coinvolge anche alcune professioni creative legate al settore dell'edilizia (l'architettura è l'attività creativa più diffusa in regione, come si vedrà nel capitolo 4 dedicato alle I.C.C.).

Se osservando i principali indicatori economici il tessuto regionale appare generalmente poco attraente rispetto a nuove iniziative imprenditoriali¹⁶. È in particolare il tema dell'accesso al

finanziamento ad apparire prioritario: la forte contrazione creditizia, iniziata negli anni della crisi per il peso delle sofferenze bancarie, è tuttora in atto.

Questa struttura del sistema economico regionale, non sostenuto da un settore privato dinamico, è stata fortemente colpita dal taglio della spesa pubblica e dai limiti imposti dal Patto di Stabilità. Infatti il settore pubblico locale non riesce più ad alimentare i micro circuiti di indotto economico che, in passato, hanno garantito la tenuta del tessuto socio-economico. Anche il terzo settore, rilevante non solo in termini economici o occupazionali, ma anche come collante sociale è stato duramente colpito dalla crisi, aggravando una situazione già segnata da un notevole ritardo rispetto alla media nazionale (incidenza valore aggiunto cooperative nel 2012: Calabria 3,9%; Italia 5,1%; incidenza valore aggiunto no profit nel 2012: Calabria 1,6%; Italia 1,8%).

Le realtà urbane, dove non esistono le reti di solidarietà tipiche delle zone rurali e dove si concentrano le attività produttive più colpite dalla crisi, sono quelle in cui i fenomeni di disgregazione sociale sono diventati più preoccupanti, ma sono anche quelle dove è più diffuso il modello di impresa sociale o cooperativa: dell'88% del valore aggiunto delle cooperative calabresi è infatti concentrato nei servizi, perlopiù alla P.A. (Unioncamere Calabria, 2015). Va comunque sottolineato che anche nelle realtà provinciali calabresi più evolute, l'incidenza delle cooperative e del terzo settore sul valore aggiunto rimane al di sotto del dato nazionale.

Per quanto il quadro complessivo, come denunciano concordemente gli studi sull'economia regionale calabrese¹⁷ e sulla recente congiuntura, sia tendenzialmente negativo, è pur vero che alcuni aspetti della demografia delle imprese calabresi mostrano alcuni elementi di positività.

È per esempio più contenuto l'andamento negativo registrato in Italia rispetto al numero di unità locali (Italia -0,7%, Calabria +0,2% nel 2014), è più marcata l'espansione delle società di capitali rispetto alle imprese individuali (Calabria +6%, in Italia +2,6%), è più contenuta la dinamica delle imprese che entrano in procedura concorsuale (Calabria +2,7%, Italia +3,6% nel 2014).

Sempre dalla demografia imprenditoriale, guardando alla ripartizione interna per ampi aggregati settoriali, è possibile osservare che alcune attività del terziario, ed in particolare i servizi sanitari (+5,9%), quelli culturali e ricreativi (+4,1%), la ricettività turistica (+1%) risultano (2014) in crescita, a fronte di un calo delle attività manifatturiere (Calabria -2,1%, in Italia -1,6%), dell'edilizia (Calabria -1,7%, Italia -2,1%) e dell'artigianato (Calabria -2,5%, Italia -1,8%).

Anche a livello provinciale si osserva una prevalenza del settore terziario. Dall'analisi dei dati riferiti al 2013 (Camera di Commercio di Reggio Calabria, 2015) ultimo anno per cui sono disponibili le elaborazioni disaggregate per macro settori, emerge che il settore dei servizi (che comprende commercio, trasporti, turismo, servizi alle imprese e alle famiglie) rappresenta l'84,4% (5,9 miliardi), del valore aggiunto prodotto in provincia di Reggio Calabria. Questo è un tratto comune all'economia dell'intera regione che è ancora ancorata a comparti di tipo tradizionale e a bassa produttività e poco alimentata dai segmenti più innovativi del settore terziario. All'evidente sbilanciamento dell'economia locale verso il comparto dei servizi, infatti, si accompagna un contributo estremamente modesto fornito dall'industria, che produce appena l'8,8% del valore aggiunto provinciale, pari a 619 milioni di euro (Tabella 3). Di conseguenza Reggio Calabria si colloca fra le province che meno contribuiscono alla ricchezza nazionale (0,5%). Un'ulteriore conferma del ritardo reggino rispetto alla media italiana proviene dalla graduatoria delle province italiane stilata in base al valore aggiunto pro-capite: Reggio Calabria nel 2014 si posiziona agli ultimi posti¹⁸ (106° posto), perdendo ulteriori posizioni rispetto al 2011, in cui figurava alla 102° posizione (Camera di Commercio di Reggio Calabria, 2015).

Tabella 3. Incidenza dei settori economici (valore aggiunto). Anno 2013

Servizio	Calabria	Reggio Calabria
Industria	12,6%	8,8%
Servizi	81,7%	84,4%
Settore primario	5,7%	6,8%

Fonte: Istat 2015, Conti economici territoriali 2011-2013, Report.

La mancanza di un robusto e ben radicato tessuto industriale costituisce, anche storicamente, uno dei principali motivi della situazione di arretratezza del sistema economico reggino che presenta un modello di sviluppo tradizionale. Ne è una conferma la scarsa incidenza del terziario avanzato e della attività connesse con lo sviluppo scientifico e tecnologico e la prevalenza del settore primario nella produzione di ricchezza: il 6,8% del valore aggiunto totale proviene dal comparto agricolo (valore più alto della media regionale e triplo rispetto alla media nazionale: 2,3%). Il commercio, con oltre un terzo delle imprese registrate, rimane il comparto più rappresentativo dell'economia reggina, mentre il settore manifatturiero registra valori inferiori rispetto alla media nazionale. Questo sistema produttivo non ha saputo innovare i settori tradizionali su cui è basata l'economia locale, come quello dell'agroalimentare per lo più orientato alla domanda locale e che sconta l'assenza di specializzazioni produttive e di investimenti tecnici e di processo necessari per essere competitive.

Rispetto ad altre province italiane l'incidenza delle imprese femminili (24,2%) nel panorama produttivo locale supera sia la media italiana (21,6%), sia quella regionale (23,3%). Significativa anche la presenza di imprese giovanili, soprattutto se paragonata ai dati medi regionali e nazionali (16,1% in provincia di Reggio Calabria, contro il 15,3% in Calabria ed il 10,6% in Italia). Infatti la creatività e le capacità innovative delle nuove generazioni, possano rappresentare il trampolino di lancio per superare i limiti di una cultura imprenditoriale non all'altezza di contesti più evoluti. Le elaborazioni svolte sulla base dei dati Infocamere mostrano che nel 2014 la provincia di Reggio Calabria contava 8.138 imprese guidate da giovani.

Per quanto riguarda invece la dimensione internazionale dell'economia calabrese, la Provincia di Reggio Calabria da più di un decennio genera circa un terzo dell'export calabrese, confermandosi la prima provincia per fatturato estero, ma si tratta di una posizione lontana dal panorama nazionale. Un dato comunque positivo è che, nel corso dell'ultimo anno, le esportazioni sono aumentate del +18,4%, a fronte del +2,1% su scala nazionale e soprattutto in controtendenza con l'andamento negativo delle altre province calabresi (tra queste solo Crotone sperimenta una condizione di sostanziale stabilità).

La situazione di Reggio Calabria va inquadrata nel sistema economico regionale che continua ad essere caratterizzato da:

- sfavorevole specializzazione terziaria
- peso eccessivo dei servizi pubblici rispetto alla produttività del sistema
- bassa apertura verso l'esterno (ridotta capacità di esportazione)
- scarso peso dell'industria manifatturiera
- ridotta dimensione media delle imprese
- insufficienza dei processi innovativi e concorrenza nei settori tradizionali
- limitata capacità di accesso al credito

- attrazione di investimenti esteri quasi nulla

L'analisi del tasso netto di turnover tra il 2008 e il 2013, misurato come differenza tra il tasso di natalità e di mortalità delle imprese, evidenzia la continuità dei saldi negativi calabresi, più accentuati sia rispetto al valore medio nazionale che a quello delle regioni meno sviluppate. La vivace natalità delle imprese calabresi viene smorzata, infatti, dalla difficoltà a continuare in maniera duratura le attività.

In un sistema produttivo caratterizzato da ritardi strutturali così evidenti, anche i processi di ricerca, sviluppo e innovazione appaiono oggettivamente frenati (in un quadro nazionale che, da questo punto di vista, è complessivamente arretrato). L'incidenza della spesa in R&S delle imprese pubbliche e private in Calabria si è attestata, nel 2012, allo 0,01% del PIL regionale (0,7% nella media nazionale), un valore in diminuzione rispetto ai livelli registrati negli anni precedenti. Nel 2011, l'incidenza della spesa pubblica per R&S non è molto distante dalla media nazionale (0,43% contro 0,53% del PIL). La spesa complessiva per R&S nella regione è pari allo 0,5 circa per cento del PIL regionale ed è stazionaria negli ultimi anni (1,3% a livello nazionale). Questo colloca la Calabria all'ultimo posto nella graduatoria delle regioni italiane. Nel 2012, le imprese che hanno introdotto innovazioni di prodotto e/o di processo sono solo il 20,3% del totale (erano il 22,3% nel 2010), contro il 33,5% a livello nazionale (31,5% nel 2010).

Il sistema dell'innovazione e della ricerca scientifica risente della debolezza del tessuto industriale che incide sulle opportunità di collaborazione col mondo accademico e della ricerca e sul trasferimento tecnologico. L'offerta è connotata da una netta predominanza di enti e strutture per lo più legate all'Università, sostenute finanziariamente solo in minima parte dalla domanda dei soggetti imprenditoriali. Questo sistema produce per lo più "ricerca senza innovazione", cioè attività scientifica che solo in misura limitata si traduce in effetti positivi sul sistema economico.

Tra gli elementi positivi, va però sottolineato che in Calabria, anche grazie alla presenza di tre Università con una qualificata offerta di facoltà ad indirizzo scientifico, il numero di laureati tecnico-scientifici è pari a 10,3 ogni mille abitanti tra i 20 e i 29 anni (2012); questo indicatore, seppure meno elevato della media nazionale (13,2), si colloca sopra il valore delle regioni meridionali.

Anche per quanto riguarda l'adozione delle tecnologie dell'informazione e comunicazione, il ritardo del sistema produttivo calabrese è ancora piuttosto consistente nonostante significativi avanzamenti sia per quanto riguarda la copertura della banda larga che la diffusione di Internet tra le famiglie. Nel 2014, in Calabria solo il 23% degli occupati, nelle imprese con più di dieci addetti dei settori industria e servizi, utilizzava computer connessi a internet; un valore ancora distante dal dato nazionale (39,3%). Inoltre, le aziende calabresi con un proprio sito internet rappresentano solo il 48,5% del totale, a fronte del 69,2% nazionale (rispetto a questo indicatore la Calabria si posiziona all'ultimo posto tra le regioni italiane) (Regione Calabria 2014; 2015a).

Il sistema della ricerca regionale ruota essenzialmente intorno a tre atenei statali (l'Università della Calabria a Rende (CS), l'Università degli Studi Magna Graecia di Catanzaro, l'Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria), a un ateneo non statale (l'Università per Stranieri Dante Alighieri di Reggio Calabria) e a una rete di istituti del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) e del Consiglio per la Ricerca e la Sperimentazione in Agricoltura (CRA).

Il sistema universitario, pur se di recente costituzione, ha raggiunto una sufficiente dotazione di personale e infrastrutture per la ricerca, dimostrando un'apprezzabile capacità di crescita e specializzazione. Al 2012 sono complessivamente 1800 i docenti e ricercatori impegnati nei 4 atenei, che per circa 2/3 afferiscono alle aree disciplinari delle scienze naturali, mediche, agrarie e veterinarie, ingegneria.

La rilevazione svolta fra gennaio e febbraio 2009 dalla Regione Calabria in preparazione dell'APQ PON Ricerca e Competitività 2007-2013 su 35 centri (24 dipartimenti universitari, 8 istituti CNR, 2 istituti CRA, 1 laboratorio di ricerca privato), mostra una dotazione di attrezzature di ricerca, ritenute di rilievo dagli stessi centri, per un valore complessivo superiore ai 100 milioni di euro, con livelli importanti per *Salute, ICT, Ambiente, Agroalimentare, Materiali avanzati* che rappresentano il 90% della dotazione complessiva rilevata.

Successivamente, altri interventi a livello regionale e nazionale hanno rafforzato e specializzato ulteriormente le infrastrutture di ricerca pubbliche negli stessi settori con l'obiettivo di promuoverne la valenza sovra-regionale e la capacità di attrazione di progetti e operatori dell'innovazione.

Un ulteriore contributo a sostegno di un potenziamento delle attrezzature per servizi tecnologici in tutti i settori prioritari del POR Calabria FESR 2007-2013 è giunto nel 2010 dal cofinanziamento delle infrastrutture di otto Poli di Innovazione regionali per oltre 20 milioni di euro. Sono, poi, di particolare rilievo gli interventi di potenziamento strutturale, avviati nel 2012 dal Programma Operativo Nazionale (PON) Ricerca e Competitività e ancora in fase di completamento, che finanziano nove infrastrutture di ricerca nei settori dell'ambiente, salute, materiali, agroalimentare, energia per un valore complessivo superiore a 100 milioni di euro.

Infine, dal 2010, l'Università della Calabria gestisce l'incubatore d'impresa *TechNest*. Alla fine del 2013, l'incubatore ospitava 12 aziende, con poco più di cento persone altamente qualificate coinvolte in qualità di soci (28) o dipendenti (73), che realizzavano circa 1 milione di euro di fatturato complessivo, raccogliendo 4 milioni di euro di capitale di rischio negli ultimi tre anni (Regione Calabria, 2015a).

Indicazioni di Policy

Questa panoramica sulle condizioni socioeconomiche della regione e della provincia di Reggio Calabria mostrano un territorio tra i più poveri d'Italia con un sistema produttivo in grave sofferenza aggravato da un livello di criminalità organizzata che soffoca lo stato di diritto e la libera iniziativa di cittadini e imprese.

Gli investimenti pubblici nelle infrastrutture (economiche, sociali e culturali) non hanno fino ad oggi colmato il deficit rispetto alle altre regioni italiane. In Calabria ancora oggi si arriva con difficoltà a causa di un sistema infrastrutturale scadente e si vive con standard qualitativi molto al di sotto della media nazionale, dalla sanità all'istruzione. Non è solo questione di risorse finanziarie, ma di razionalità, efficacia e coerenza degli investimenti pubblici effettuati e di qualità della gestione delle opere e dei servizi realizzati.

Per la sua conformazione geografica e geomorfologica la Calabria, più di altre regioni, ha subito l'effetto devastante dello spopolamento delle colline e dell'inurbamento selvaggio delle coste, con gravi danni paesaggistici e con l'accentuazione dei rischi idrogeologici che vanno a sommarsi a quelli insiti nella naturale sismicità dei territori dello Stretto di Reggio Calabria e di Messina. In questa parte d'Italia assume ancora maggiore rilevanza strategica la sicurezza delle aree interne collinari senza la quale le sofferenze riguarderanno l'intero territorio e ogni attività economica della regione, cultura e turismo compresi.

Coordinamento e interazione tra iniziative e livelli istituzionali

Stanziare risorse finanziarie in un contesto che manca di consapevolezza e visione non solo non è sufficiente, ma rischia di alimentare interventi che non rispondono ad una domanda endogena, bensì alla disponibilità di risorse economiche. Per questo si raccomanda una maggiore interazione tra i diversi livelli istituzionali (nazionali, regionali e locali) e azioni di accompagnamento finalizzate ad innalzare il livello della progettualità, la capacità di controllo della spesa e il monitoraggio dei risultati.

Competenze e senso civico

Investire di più sul capitale umano, sull'istruzione e sulla crescita del senso civico come prerequisito per avviare progetti sostenibili, compresi quelli per la valorizzazione culturale. La cultura in questo senso rappresenta un'opportunità di crescita non tanto per il suo potenziale attrattivo nei confronti di turisti e investitori, quanto in termini di formazione e la crescita di una cittadinanza attiva.

Questo approccio, che si ritrova anche nelle indicazioni dell'UE nel quadro della progettazione integrata, mette al centro la formazione non come fine, ma come mezzo per garantire una buona qualità progettuale e azioni capaci di promuovere una migliore vivibilità urbana, una diversa gestione dei luoghi e un turismo diverso più articolato nella sua offerta, più consapevole e sostenibile.

Strategia e progetti territoriali integrati sono la cornice di qualsiasi intervento, cultura compresa

Non bastano i Bronzi di Riace a fare un museo e non basterà un buon museo a generare un significativo e duraturo flusso di visitatori. Servono politiche e progetti finalizzati a risolvere le criticità che impediscono ad un territorio di essere accessibile e accogliente; servono letture d'insieme delle risorse storiche, ambientali e produttive da cui possono scaturire offerte culturali ed esperienze turistiche più attraenti.

Le precondizioni per la progettazione integrata sono l'individuazione di un preciso ambito territoriale di riferimento e la definizione di modelli di *governance* in grado di far interagire tra di loro gli investimenti previsti per lo sviluppo locale. La gestione è parte costitutiva della progettazione integrata. Come tale deve far parte, sin dall'origine, del processo di progettazione e deve costituire elemento vincolante per il finanziamento e la realizzazione degli interventi.

I Bronzi di Riace: dal museo al territorio

Dato l'importante patrimonio archeologico regionale è prioritario che il Museo si faccia interprete di questa ricchezza con iniziative educative, culturali ed espositive che valorizzino l'intero territorio. Serve inoltre, una grande operazione di ricucitura tra siti archeologici e musei (statali, regionali o comunali che siano) di un'area vasta, da identificare, che renda possibile la lettura e la fruizione integrata dell'insieme delle testimonianze della Magna Grecia in Calabria. A partire da questo straordinario patrimonio storico-archeologico è possibile costruire un vasto sistema identitario costituito da beni culturali, paesaggi, parchi e riserve naturali, imprese culturali e creative, agricoltura e artigianato.

Lo Stretto: una dimensione compiuta e credibile per le politiche di sviluppo

Il sistema culturale che può essere costruito intorno ai Bronzi di Riace e al più vasto patrimonio della provincia reggina (oggi città metropolitana), sembra rivolgersi più alla Sicilia che alla Calabria. Comuni sono molti degli attuali problemi delle due città e dei territori dello Stretto (dai servizi alle persone alle infrastrutture per la mobilità) e straordinarie appaiono le potenzialità dei loro patrimoni, tanto più se visti in una dimensione territoriale adeguata. La corretta definizione dell'ambito dello Stretto merita dunque la massima attenzione. L'obiettivo è quello di dare una dimensione territoriale ai problemi per trovare le migliori soluzioni anche attraverso il necessario riordino delle istituzioni locali.

In questo senso è interessante l'iniziativa delle attuali amministrazioni di Reggio Calabria, Villa San Giovanni e Messina finalizzata a rilanciare l'area metropolitana dello Stretto a partire dalla valorizzazione unitaria del patrimonio naturale, paesaggistico e storico archeologico per il quale si richiede l'inserimento nel patrimonio Unesco.

Riferimenti Bibliografici

Banca d'Italia, (2015), L'economia della Calabria, serie Economie Regionali n.18/2015.

Cafiero G. e S. Donati (2009), “La scomparsa dei Presepi: patrimonio insediativo e rischio sismico nel Mezzogiorno”, in Rivista economica del Mezzogiorno, vol. XXXIII, n. 3-4, pp. 901-918.

Camera di Commercio di Reggio Calabria (2013), Analisi delle potenzialità turistiche della Provincia di Reggio Calabria e studio di possibili itinerario di prodotto.

Camera di Commercio di Reggio Calabria (2015), Rapporto sull'andamento dell'economia della provincia 2015, Reggio Calabria.

Casavola P. e Trigilia C. (2012). La nuova occasione. Città e valorizzazione delle risorse locali, Donzelli editore, Roma.

Gambino J. e M. Limosani (2013), “La Città Metropolitana dello Stretto. Un grande opportunità per lo sviluppo e il lavoro”, pamphlet, Messina.

Fallanca C. (2014), Progettare scenari metropolitani per l'area dello Stretto”, LaborEst, n. 9

ISTAT (2015), Rapporto annuale 2015

ISTAT (2015) Conti economici territoriali 2011-2013

Paoletti M. e Settis S. (2015) Sul Buono e sul cattivo uso dei Bronzi di Riace, Donzelli editore, Roma.

Regione Calabria (2012), Piani Regionali dei Musei, delle Aree e dei Parchi Archeologici degli Edifici Storici e di Pregio Architettonico dei Castelli e delle Fortificazioni Militari delle Aree e delle Strutture di Archeologia Industriale della Calabria, Catanzaro.

Regione Calabria (2013), Quadro Territoriale Regionale Paesaggistico della Regione Calabria, Catanzaro.

Regione Calabria (2014), Documento di Orientamento Strategico (DOS) della programmazione operativa 2014-2020, marzo, Catanzaro.

Regione Calabria – SIT (2015), Calabria 2015. Quattordicesimo rapporto annuale sul turismo, Catanzaro.

Regione Calabria (2015a), Strategia Regionale per l'Innovazione e la Specializzazione Intelligente 2014-2020, Catanzaro.

Regione Calabria (2015b), Rapporto Annuale di Esecuzione del Programma Operativo Regionale Calabria FESR 2007-2013, luglio, Catanzaro.

Regione Calabria (2015c), Programma Operativo Regionale Calabria FESR-FSE 2014-2020, versione di settembre, Catanzaro.

Regione Calabria (2015d), Rapporto di Valutazione Ex-Ante del Programma Operativo Regionale Calabria FESR-FSE 2014-2020, settembre, Catanzaro.

Unioncamere (2014), Forum dell'economia regionale, Rapporto Unioncamere Calabria 2014.

Note

- ¹ Dopo la legge Delrio, e in attesa dell'ulteriore riforma del titolo V della parte seconda della Costituzione, le città metropolitane sono nove: Torino, Milano, Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Napoli, Bari, Reggio Calabria, alle quali si aggiunge Roma Capitale. A queste si affiancano le città metropolitane individuate dalle Regioni a statuto speciale: Cagliari, Catania, Messina, Palermo. Il territorio della città metropolitana coincide con quello della provincia omonima, ferma restando l'iniziativa dei comuni, compresi i comuni capoluogo delle province limitrofe, per la modifica delle circoscrizioni provinciali limitrofe e per l'adesione alla città metropolitana.
- ² “Progetto 80” è il Rapporto preliminare al secondo programma economico nazionale per il quinquennio 1971-75, elaborato presso il Ministero del Bilancio e della Programmazione Economica tra il 1969 e il 1971 nella cornice dei governi di centro-sinistra e del riformismo degli anni Sessanta
- ³ Polimeni P. e A. Ziparo (2000), “La rete ecologica dell'area dello Stretto e le azioni per uno sviluppo locale auto sostenibile”, Ricerca MURST Per uno sviluppo locale auto sostenibile: teorie, metodi ed esperienze.
- ⁴ Gambino J. e M. Limosani (2013).
- ⁵ Tra gli autori di pubblicazioni sullo Stretto vedasi: Gambi L. (1973) *Da città ad area metropolitana in Storia d'Italia*, Volume v, Einaudi; Bianchi A., Venditelli M., (1982) *L'attraversamento dello Stretto*, Casa del Libro Editrice; Archibugi F. (2007) “Gli obiettivi strategici del progetto 80 e il Quadro territoriale di riferimento”, in *Dal progetto 80 all'Italia che verrà*, Ministero delle Infrastrutture, Roma.
- ⁶ Il Laboratorio LASTRE è una rete integrata di centri di ricerca e di Istituzioni che operano nel campo delle strategie di trasformazione della città e del territorio. La principale finalità è quella di consentire avanzamenti teorici, procedurali, gestionali, a favore del rafforzamento delle identità culturali e dei ruoli specifici dei centri rispetto all'intero territorio di riferimento.
- ⁷ Si contano 57 siti archeologici, molti dei quali di testimonianza del periodo magno greco. Tra i più importanti quelli di Sibari, Crotone, Locri, Rosarno e Roccelletta di Borgia. Rilevante anche la dotazione di siti archeologici subacquei (105 siti censiti).
- ⁸ La Calabria è una delle regioni del Mediterraneo con il più lungo circuito di strutture fortificate: il patrimonio architettonico difensivo conta 400 impianti fortificati tra castelli, fortificazioni, torri costiere) e rappresenta una testimonianza del sistema di difesa e controllo della costa avviato in epoca Normanna, successivamente ampliato da Federico II e dalle dominazioni angioina e aragonese. , rende la Calabria una delle regioni del Mediterraneo con il più lungo circuito di strutture fortificate
- ⁹ Maggiori dettagli nell'Appendice B
- ¹⁰ Cfr. p. VII. “Sul buono e sul cattivo uso dei Bronzi di Riace” (Paoletti e Settis, 2015).
- ¹¹ <http://www.iresudcalabria.it/canali.asp?id=1>
- ¹² Si tratta di un'imponente struttura che si sviluppa su 50 mila metri quadrati
- ¹³ L'allegato 3 contiene un elenco dei principali attrattori culturali della provincia reggina, con indicazione su periodo storico del bene, proprietà e fruibilità.
- ¹⁴ Per maggiori approfondimenti si veda anche Camera di Commercio di Reggio Calabria (2013).
- ¹⁵ Casavola P. e C. Trigilia (2012).
- ¹⁶ Si veda il rapporto Banca d'Italia, (2015), *L'economia della Calabria*, serie Economie Regionali n.18/2015

¹⁷ Per un quadro più completo, si veda il dossier Unioncamere Calabria, (2015), *Le dinamiche economiche della Calabria nel 2014*, Osservatorio Economico Unioncamere Calabria.

¹⁸ Tra tutte le province calabresi, soltanto Vibo Valentia (107°), mostra una performance peggiore di quella reggina.

3. IL MUSEO ARCHEOLOGICO NAZIONALE DELLA MAGNA GRECIA

La gestione del Museo Archeologico Nazionale è affrontata come parte integrante di un ragionamento più ampio sulle opportunità di valorizzazione e sviluppo della città e dell'area metropolitana di Reggio Calabria.

Qualsiasi iniziativa collegata agli attrattori culturali, sia per quanto riguarda la filiera culturale-creativa, sia rispetto alla ricettività turistico-alberghiera, risente degli aspetti gestionali e delle scelte organizzative che vanno ad incidere sulla qualità della proposta culturale-educativa, dei servizi al pubblico, dell'attività di conservazione, manutenzione e ricerca, e sulla possibilità di sviluppare collaborazioni con attori esterni. Per questo, una buona gestione dei siti culturali è condizione imprescindibile per lo sviluppo dell'area di attrazione culturale, attivando opportunità di crescita professionale interna ed esterna, aprendo spazi per possibili collaborazioni con attività di tipo associativo e imprenditoriale, e concorrendo a migliorare la visibilità e l'attrattività del territorio.

E' in questa prospettiva più allargata del concetto di valorizzazione che si colloca l'approccio adottato dal gruppo di lavoro OCSE che si propone, infatti, di far emergere le potenzialità dei siti culturali di rafforzare il senso di appartenenza e di identità della comunità locale; di ripensare l'organizzazione del territorio e di alcune funzioni strategiche e di attivare iniziative imprenditoriali e creare opportunità di crescita professionale.

Il Museo Archeologico Nazionale della Magna Grecia (d'ora in poi "il Museo") si configura come il principale attrattore, non fosse altro che per la presenza degli straordinari Bronzi di Riace, riconosciuti universalmente come testimonianza d'eccellenza dell'arte scultorea greca del V secolo a.C. Il valore unico del museo e del suo patrimonio è stato sottolineato negli anni più recenti da tre importanti decisioni: l'inserimento del progetto di ristrutturazione dell'edificio del Piacentini in cui il Museo trova sede nell'ambito delle opere finanziate per i 150 anni dell'Unità d'Italia (con conseguenti ingenti finanziamenti pubblici su più livelli); l'inserimento del Museo tra gli istituti dotati di autonomia della riforma Franceschini avviata nel 2014 e, non ultimo, l'inclusione nel PON cultura approvato nel 2015 dal governo italiano.

Attualmente la capacità del Museo di valorizzare adeguatamente non solo i bronzi, ma l'intera collezione archeologica, anche attraverso un'adeguata integrazione e connessione col patrimonio e le risorse del territorio, risulta ancora fortemente debole. Nonostante i numerosi interventi legislativi e gli ingenti finanziamenti, sembra mancare una adeguata capacità di governare i processi di cambiamento organizzativo avviati con il piano di restauro e la riforma ministeriali. Occorre dunque indagare più approfonditamente i processi in atto e le cause che possono ostacolare un effettivo percorso di miglioramento nella capacità di gestione e valorizzazione del Museo, e con esso del territorio reggino.

Quali sono le principali debolezze "strutturali" del Museo di Reggio Calabria dal punto di vista istituzionale e organizzativo? A quali dinamiche sono ascrivibili i ritardi e le problematiche nell'adempimento dei lavori e nel nuovo allestimento museale? Quali sono gli elementi che spiegano la povertà dell'attuale allestimento e la scarsa qualità dei servizi? In che modo si può e si deve intervenire per garantire un miglior governo dei processi di gestione e di valorizzazione del bene? Questi sono stati

gli interrogativi che hanno guidato il confronto con i principali *stakeholder* durante la visita di studio e le successive analisi.

Assetto istituzionale e organizzazione del museo

Il Museo di Reggio Calabria rientra tra i venti istituti di rilevanza nazionale dotati di autonomia speciale identificati dal DPCM 29 agosto 2014 n.171 e dal DM 23 dicembre 2014. Entrambe le norme definiscono un sistema decisamente innovativo, organizzato in soprintendenze territoriali (con compiti di tutela su tutto il patrimonio), istituti autonomi (con autonomia scientifica, finanziaria, contabile e organizzativa sugli istituti o luoghi della cultura assegnati), e poli museali che “assicurano sul territorio l’espletamento del servizio pubblico di fruizione di valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura in consegna allo Stato o allo Stato comunque affidati in gestione (incluse aree e parchi archeologici aperti al pubblico) provvedendo a definire strategie e obiettivi comuni di valorizzazione, in rapporto all’ambito territoriale di competenza” (DM 23 dicembre 2014).

Nel contesto reggino, ciò ha implicato una importante revisione delle responsabilità di tutela e valorizzazione del patrimonio del territorio, con una progressiva dismissione di funzioni da parte della Soprintendenza Archeologica della Calabria a favore del Museo Archeologico da un lato, e del Polo Musale dall’altro.

Insediatasi nel 1925 a Reggio grazie all’opera dell’allora Soprintendente Paolo Orsi, la Soprintendenza Archeologica ha svolto fino al 2014 funzioni di tutela di tutti i beni archeologici presenti sul territorio (siano essi di proprietà pubblica o privata) nonché di valorizzazione e gestione dei musei e siti archeologici di proprietà dello Stato. Come nelle altre regioni, ciò ha implicato una struttura della Soprintendenza diffusa sul territorio, con una complessa e numerosa articolazione di uffici amministrativi e siti culturali (cfr. Box 3).

Box 3. Le sedi territoriali della Soprintendenza Archeologica della Calabria prima della riforma Franceschini

Reggio Calabria

- Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria
- Museo e Parco Archeologico Nazionale di Locri Epizeferi
- Museo e Parco Archeologico dell'Antica Caulonia - Monasterace
- Museo e Parco Archeologico di Rosarno
- Parco Archeologico ed Antiquarium "Archeoderi"
- Museo Archeologico di Metauros (Direzione scientifica)
- Antiquarium Leucopetra (Direzione scientifica)
- Antiquarium " N. DE ROSA "

Vibo Valentia

- Museo Archeologico Nazionale di Vibo Valentia

Cosenza

- Museo Archeologico Nazionale di Amendolara
- Ufficio Territoriale Alto Tirreno, Antiquarium di Torre Cimalonga, Scalea
- Parco Archeologico di LAOS
- Museo Archeologico Nazionale della Sibaridite

- Parco Archeologico della Sibaritide

Catanzaro

- Museo e Parco Archeologico Nazionale di Scolacium
- Ufficio Operativo del Lametino e Catanzarese
- Museo Archeologico Lametino (Direzione scientifica)
- Complesso Monumentale S. Domenico (Direzione scientifica)

Crotone

- Museo Archeologico Nazionale di Crotone
- Uffici Museo Archeologico Nazionale di Crotone
- Punto della Soprintendenza Archeologica
- Museo e Parco Archeologico Nazionale di Capo Colonna (solo museo)

Fonte: elaborazione propria da <http://www.archeocalabria.beniculturali.it/>

All'articolo 34 del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 29 agosto 2014, n. 171 è dunque definito il primo elenco di istituti e luoghi della cultura e altri immobili e/o complessi assegnati al Polo museale regionale della Calabria¹, a cui si aggiungono altri sei siti con il recentissimo DM del 23 gennaio 2016². Come si vedrà a breve, la questione non è banale, perché implica non solo una diversa *governance* del territorio, ma anche una complessa ripartizione dei diritti e delle responsabilità sui beni dello Stato in essi custoditi (le collezioni), con effetti tutt'altro che secondari sulla possibilità di valorizzare i relativi istituti.

Parallelamente, il Museo di Reggio Calabria comincia il suo percorso di autonomia, sancita nel 2014 dalle norme sopra citate ma ancora in corso di attuazione sia dal punto di vista scientifico che da quello finanziario, contabile e organizzativo. L'autonomia degli istituti di rilevanza nazionale è garantita non solo da una autonoma enucleazione giuridica - che li scorpora dalle soprintendenze territoriali sia in termini scientifici che di responsabilità sul patrimonio - ma anche dalla presenza di una serie di organi di governo (il direttore, il consiglio di amministrazione, il comitato scientifico, il collegio dei revisori dei conti) e di documenti (lo statuto, il bilancio - con relativo servizio di tesoreria - e la carta dei servizi) che dovrebbero permetterne il corretto funzionamento.

Aldilà del prescritto normativo, le effettive modalità con cui tale autonomia sta prendendo e prenderà forma sono importanti non solo per garantire una certa operatività nella fase di messa a regime (che, come vedremo a breve, è fortemente indebolita), ma anche per assicurare al Museo ed al Direttore le adeguate leve gestionali una volta che questa si sarà consolidata.

Nelle sezioni seguenti si evidenzieranno le criticità riscontrate a livello di cariche dirigenziali, risorse umane, risorse finanziarie, e collezioni, sottolineando gli aspetti su cui è necessario porre adeguata attenzione per assicurare un buon funzionamento del Museo. Il rischio è infatti quello non solo di vanificare le pur buone intenzioni degli interventi a livello nazionale (le opere di ristrutturazione e il nuovo allestimento, la riforma verso l'autonomia), ma anche di aggravare le attuali condizioni - già critiche - del grande attrattore di Reggio Calabria.

Dirigenza

Il 28 settembre 2015, a seguito di una selezione pubblica internazionale, l'architetto Carmelo Malacrino viene nominato Direttore del Museo archeologico Nazionale di Reggio Calabria. Il 22

ottobre 2015 vengono inoltre nominati i membri del Consiglio di Amministrazione del Museo³, e del comitato scientifico⁴. Il nuovo assetto dirigenziale non solo sancisce una nuova rilevante struttura di *governance*, ma mette anche teoricamente fine a lunghi anni di alternanza e precarietà nell'assetto dirigenziale del Museo e della Soprintendenza (tabella 4).

Tabella 4. Incidenza dei settori economici (valore aggiunto). Anno 2013

Periodo	Soprintendente	Direttore Museo	
Fino a giugno 2005	Elena Lattanzi	Elena Lattanzi	Soprintendente archeologica della Calabria, nonché direttore del museo
08.08.2006/31.12.2007	Pier Giovanni Guzzo	Pier Giovanni Guzzo	Soprintendente di Pompei e soprintendente ad interim per i beni archeologici della Calabria, nonché direttore del museo
08.06.2005/07.06.2006	Annalisa Zarattini	Annalisa Zarattini	Funzionario Archeologo presso la Soprintendenza per i beni archeologici del Lazio e soprintendente reggente per i beni archeologici della Calabria, nonché direttore del museo
04.04.2008/03.08.2009	Caterina Greco	Caterina Greco	Soprintendente archeologica della Calabria nonché direttore del museo. Soprintendente ad interim dei beni archeologici della Basilicata.
Dal 2009 a febbraio 2015	Simonetta Bonomi	Simonetta Bonomi	Soprintendente archeologica della Calabria nonché direttore del museo.
Da marzo 2015 a ottobre 2015	Francesco Di Gennaro prima, Luigi la Rocca poi, (Soprintendente archeologia di Taranto e soprintendente ad interim Soprintendenza Archeologia della Calabria)	Salvatore Patamia	Segretario Regionale per i beni culturali e paesaggistici della Calabria e Commissario del Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria
Da settembre 2015	Gino Famiglietti - Direttore della direzione Generale Archeologia (mibact) facente funzioni come soprintendente della Calabria	Giuseppe Malacrino	Selezionato attraverso concorso pubblico internazionale (architetto, ricercatore università della Calabria)

Fonte: elaborazione propria

Il problema è duplice. Da un lato, negli anni passati, non c'è stata una piena gestione a causa di una serie di dirigenti "reggenti" o "ad interim". E' il caso del periodo di reggenza di Pier Giovanni Guzzo, soprintendente di Pompei e ad interim della Calabria; di Annalisa Zarattini, soprintendente per i beni archeologici del Lazio e soprintendente reggente per i beni archeologici della Calabria; e di Caterina Greco - Soprintendente archeologica della Calabria e soprintendente ad interim dei beni archeologici della Basilicata.

Una tale sovrapposizione di cariche e moltiplicazione di ruoli inficia la possibilità di una efficace gestione dei musei da parte delle soprintendenze (si pensi anche solo alla contemporanea gestione di Pompei e del Museo di Reggio Calabria, entrambe sotto lo stesso dirigente, che è anche responsabile della tutela del territorio e di altri musei minori nel periodo da agosto 2006 a dicembre 2017).

Dall'altro lato, con la separazione del Museo Archeologico dalla Soprintendenza archeologica, emerge un fenomeno di frammentazione ed instabilità dirigenziale. Se con il conferimento di autonomia al Museo è sancita anche formalmente la separazione delle due cariche (Soprintendente e Direttore del Museo), da marzo 2015 ad oggi (aprile 2016) si sono succeduti ben tre dirigenti per la carica di Soprintendente della Calabria (di cui due ad interim), e due per la carica di Direttore di Museo (di cui uno ad interim). Particolarmente critica la situazione attuale della Soprintendenza, per la quale manca ancora la figura della Soprintendente, avvocata a sé dal dott. Gino Famiglietti, Direttore della direzione Generale Archeologia di Roma (MiBACT).

La questione non è banale, tanto più in un momento di passaggio delicato come quello dell'autonomia del museo e di separazione di personale/funzioni/ruoli tra museo e soprintendenza attualmente in atto. Il nuovo direttore del Museo si trova infatti senza un interlocutore con cui discutere la destinazione dei pezzi della collezione, la riorganizzazione del personale, la definizione delle procedure e delle delicate relazioni tra museo e territorio. È questo un elemento fortemente critico, su cui è necessario andare ad intervenire con celerità promuovendo al più presto l'interpello per la definizione dell'incarico dirigenziale.

Il problema non è di rapida soluzione considerando che, sulla base delle ultime dichiarazioni, è in corso di approvazione una riforma delle soprintendenze che prevede la soppressione di tutte le soprintendenze archeologiche per la creazione di una soprintendenza unica⁵. I tempi di tale cambiamento unitamente alla nomina del nuovo dirigente sono dunque tuttora fortemente aleatori.

Va inoltre sottolineato che la durata dell'incarico al nuovo direttore dipende dalla volontà di questo di rimanere in carica per tutto il periodo stabilito per legge (5 anni), che a sua volta dipende dalle effettive condizioni in cui si trova ad operare, sia in questa fase di transizione che in quella successiva di messa a regime.

Criticità

- Reiterazione negli anni di cariche ad interim e sovrapposizione di ruoli
- Instabilità dirigenziale degli ultimi anni (del museo e della soprintendenza)
- Ruolo di soprintendente della Calabria attualmente vacante

Indicazioni di Policy/azioni

- Definire al più presto l'interpello per la carica di Soprintendente della Calabria
- Garantire continuità ai ruoli dirigenziali
- Evitare sovrapposizioni di ruoli e cariche ad interim
- Garantire al direttore effettive leve gestionali al fine di disincentivare un prematuro abbandono dell'incarico

Personale

La questione del personale è una delle più spinose. Senza dubbio il nuovo assetto dirigenziale, con organi di *governance* ad hoc e l'introduzione di una figura dirigenziale nuova, di provenienza esterna al ministero, è elemento di discontinuità forte e importante per dare avvio ad una diversa fase nella gestione del museo. È però vero che un buon direttore senza uno staff adeguato può fare ben poco, e che la situazione del personale presso il museo archeologico è stata negli anni, ed è tutt'ora, estremamente critica.

Dalle testimonianze⁶ raccolte durante la visita, una prima fase critica nella gestione del personale si ha già durante la reggenza della dott.ssa Caterina Greco che, provenendo dalla Sicilia, si scontra con la cultura feudale di molti funzionari e dipendenti della soprintendenza, abituati ad una gestione localista dell'autorità e del potere. La soprintendenza si spacca, con alcuni funzionari che si schierano con la Greco, ed altri che ostacolano il suo lavoro. Con l'arrivo di Simonetta Bonomi alla Soprintendenza della Calabria, i "fedeli" della dott.ssa Greco (circa 24 unità) temono un ritorno allo status precedente e, approfittando della nascita della nuova soprintendenza dei beni architettonici di Reggio Calabria e Vibo, chiedono il trasferimento presso quest'ultima.

I tempi del trasferimento sono però lunghi, e nel frattempo la nuova Soprintendente si trova ad operare con una serie di funzionari decisamente poco collaborativi. A parte qualche limitata eccezione, anche il personale restante sembra poco competente rispetto alle necessità del museo (è il caso in particolare delle aree relative alla comunicazione) o poco disponibile al lavoro. La questione si aggrava durante la chiusura del museo per le opere di ristrutturazione (2009-2014), durante la quale molti funzionari restano di fatto "con le mani in mano", percependo lo stipendio ma senza svolgere relative funzioni (è il caso della biblioteca, che resta chiusa per anni e la cui riapertura tarda a venire anche una volta resi disponibili i locali, sembrerebbe a causa dell'ostracismo del personale).

All'epoca la soprintendenza era organizzata in più sedi territoriali (circa una decina) per la tutela del patrimonio su tutta la regione e la gestione dei musei e siti di pertinenza della soprintendenza, presso i quali era presente perlomeno un presidio di vigilanza⁷. Il personale complessivo della soprintendenza era composto da circa 370 dipendenti, di cui più o meno il 70% custodi. Di questi, circa 150 (di cui circa 80 funzionari ed il restante custodi) erano impiegati presso la sede di Reggio Calabria della soprintendenza - che includeva anche la gestione del museo - organizzati indicativamente in circa quindici uffici (pensioni, personale, concessioni, consegnatario del patrimonio mobile, ragioneria, ufficio tecnico, contratti, tutela, protocollo e segreteria, catalogo e deposito, archivio storico, archivio fotografico, didattica, biblioteca e archeologi).

La soprintendenza appare sottodimensionata rispetto alle esigenze del museo (l'organico riportato è quello corrispondente alla situazione precedente all'ottobre 2015), non tanto in termini quantitativi, quanto rispetto alle esigenze peculiari di un museo di rilevanza nazionale ed internazionale. Mancano in particolare un ufficio mostre per la gestione dei prestiti e l'organizzazione di esposizioni temporanee, un personale addetto alla comunicazione con le competenze necessarie, ed un ufficio didattico consistente (quello esistente si occupava principalmente delle prenotazioni delle scolaresche e del coordinamento coi docenti): in sintesi tutte le attività principali legate alla trasmissione della conoscenza ed alla valorizzazione in ambito locale, nazionale ed internazionale.

Con la riforma del 2014 la situazione si complica, dovendo procedere alla divisione del personale - precedentemente assegnato alla soprintendenza - a tre diversi enti (soprintendenza, museo e polo museale). Viene stabilito l'organico di diritto del Museo tramite decreto ministeriale, con l'identificazione del numero di personale per categoria (colonna "previsto in organico" della tabella 5).

Tabella 5. Personale del Museo archeologico – marzo 2016

	Previsto inizialmente in organico	Organico Attuale	Differenza
Area I	0	7	+7
Area II (B)			
Amministrativo gestionale	5	3	-2
Informatico	0	0	0
Tecnico	7	4	-3
Vigilanza	43	26	-17
Area III (C)			
Amministrativo	4	1	-3
Archeologo	3	0	-3
Architetto	4	0	-4
Archivista	1	0	-1
Bibliotecario	0	2	+2
Informatico*	0	0	0
Restauratore	3	1	-2
Storico dell'arte**	1	0	-1
Tecnologie	3	1	-2
Totale	75	45	-30
Totale senza vigilanza	32	19	-13

* La tabella originaria non forniva questo dato che è stato integrato dall'autore sulla base delle interviste effettuate

** I dati forniti nella tabella originaria erano incongruenti, si è dunque proceduto ad una correzione da parte dell'autore sulla base delle interviste effettuate

Fonte: elaborazione propria su dati forniti dal direttore del museo

Dalla nomina del nuovo direttore (ottobre 2015) a distanza di un mese si ha una prima assegnazione temporanea di parte del personale (tuttora) della soprintendenza al museo, ottenuta tramite interpello interno (ai dipendenti della soprintendenza viene chiesto se vogliono continuare a rimanere sotto la soprintendenza o spostarsi al museo) (cfr. colonna “organico attuale” della Tabella 5). L’assegnazione – coordinata dal segretariato regionale - è però non definitiva e unicamente su base volontaria (le uniche figure assegnate d’ufficio sono quelle dei custodi), senza nessuna corrispondenza tra organico di diritto e organico di fatto.

Il risultato è un organico temporaneo decisamente sottodimensionato (45 su 75 unità previste) che si compone solo di coloro che si sono trasferiti al museo, lasciando scoperte diverse aree di fondamentale importanza: mancano infatti completamente funzionari archeologi, architetti, storici dell’arte, archivisti e restauratori. Di fatto, il direttore del museo è l’unico figura con competenze scientifiche all’interno del museo.

Dal decreto di nomina ad oggi (marzo 2016) il direttore si ritrova dunque in prima persona a svolgere tutte le attività relative al completamento dell’allestimento (preparazione dei disegni per le vetrine, rielaborazione e definizione delle didascalie), alla definizione dell’attività espositiva per le mostre temporanee, al coordinamento dell’attività di restauro, all’archivio e sistematizzazione del materiale in deposito e così via, con un sovraccarico di lavoro e responsabilità.

Parallelamente, sono carenti i funzionari amministrativi (uno solo dei quattro stabiliti dall’organico ministeriale fa attualmente parte dell’organico del museo) e le figure tecniche di alto livello (come un informatico e addetto alle tecnologie). Non stupiscono quindi i ritardi e le difficoltà nella

predisposizione del bilancio – elemento fondamentale per rendere operativa l'autonomia del museo – la predisposizione di un sito web del museo, attualmente inesistente, e l'arretratezza dell'apparato tecnico. Il direttore del museo si è impegnato a predisporre una bozza di bilancio da sottoporre al consiglio di amministrazione; ad animare la pagina Facebook del museo, a concepire, curare e realizzare gli allestimenti ed i supporti didattici per la mostra temporanea attualmente allestita al piano interrato, e a prestare la voce ai video realizzati per l'occasione. Questo impone una riflessione rispetto alle competenze attualmente disponibili, specialmente per quanto riguarda la stesura del bilancio.

Si potrebbe osservare che questa è una situazione temporanea, e che non necessita quindi di un'attenzione specifica. Ma non è questo il caso, considerato che il museo è stato chiuso per oltre sei anni, con grandi aspettative – decisamente disattese – da parte del pubblico, della cittadinanza, dei media. Il 30 aprile 2016 alla presenza del Presidente del Consiglio si è tenuta la nuova inaugurazione del museo con la riapertura di tutto il nuovo allestimento del piano ammezzato, del primo e del secondo piano.

Il museo non può permettersi un'ulteriore *debacle*: deve cogliere questa occasione per dimostrare alla collettività la propria capacità di porsi come importante museo di levatura internazionale. Sull'attuale stato dell'allestimento, delle attività culturali, e dei servizi – e su quanto si sta facendo in questo senso prima dell'apertura - si tornerà a breve.

Vale la pena qui sottolineare ancora una volta la necessità di garantire al direttore gli strumenti necessari per poter portare a termine il suo ruolo nel miglior modo possibile: il rischio è non solo quello di non essere in grado di rilanciare il museo nel modo adeguato, ma anche quello di non riuscire a svolgere l'attività ordinaria. Questo metterebbe in discussione anche la stessa volontà del direttore di mantenere l'incarico per tutta la durata prevista, ritornando a quella instabilità dirigenziale che ha già caratterizzato la struttura finora. Questo assetto stride inoltre con la retorica degli obiettivi e l'introduzione di un sistema premiante nella valutazione dell'operato del direttore introdotto dalla nuova normativa se non si creano le condizioni affinché il direttore possa esercitare veramente la sua funzione.

In data 25 gennaio 2016 è indetta una procedura di mobilità territoriale interna urbana ed extraurbana, su base volontaria, riservata al personale di ruolo del ministero dei beni e delle attività culturali del turismo con l'obiettivo di assegnare in via definitiva il personale non solo al museo ma a tutte le amministrazioni periferiche del ministero, in cui sono ulteriormente riviste le carenze per ciascuna amministrazione (tabella 6), parzialmente diversa dalla colonna 3 della tabella precedente)⁸.

Tabella 6. Posizioni oggetto di mobilità interna per il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria circolare 14 del 2016 del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo

	Previsto inizialmente in organico
Area I	0
Area II (B)	
Amministrativo gestionale	7
Informatico	0
Tecnico	12
Vigilanza	17
Area III (C)	
Amministrativo	5
Archeologo	3
Architetto	4
Archivista	1
Bibliotecario	2
Informatico	1
Restauratore	5
Storico dell'arte	1
Tecnologie	5
Promozione	1
Totale	64
Totale senza vigilanza	47

Fonte: allegato alla circolare 14 del 2016

La previsione dei profili da destinare al Museo rispecchia le informazioni implementate dagli stessi istituti nella piattaforma del controllo di gestione alla data del 20 gennaio 2016 al netto del personale assegnato nella fase transitoria di attuazione della riforma e “ferma restando la possibilità per l’amministrazione di emanare un decreto correttivo nell’eventualità pervengano segnalazioni dagli istituti” (circolare n.14 del 2016).

Il museo archeologico di Reggio Calabria si troverebbe quindi oggi in carenza di ben 64 unità, di cui 47 tra funzionari e tecnici. L’esito della procedura, che si ricorda è anch’essa su base prettamente volontaria, è ancora incerto e difficilmente tutte e 64 le posizioni troveranno adeguata risposta sulla base di questa procedura di mobilità. Inoltre non è stato specificato come e, soprattutto quando, verranno coperte le ulteriori carenze. In teoria alcune riassegnazioni potranno essere eseguite d’ufficio dal segretariato regionale; si è inoltre in trepida attesa del bando di assunzione di 500 nuove unità di personale da parte del Ministero: è importante che tali iniziative siano orientate a risolvere efficacemente le carenze professionali e di competenza del museo di Reggio e degli altri istituti della cultura statale.

A questo problema se ne aggiungono altri. Innanzitutto, bisogna presupporre che l’organico così definito a livello ministeriale sia effettivamente corrispondente alle esigenze del Museo (una valutazione più ampia relativa alle varie amministrazioni oggetto della procedura sarebbe a tal fine molto interessante, ma esula dallo scopo di questo lavoro). Senza dubbio la seconda definizione sembra

essere migliorativa rispetto alla prima: rispetto ai dati precedenti, spicca ad esempio la previsione della figura di un funzionario di area III addetto alla promozione. Quanto però questa configurazione corrisponda alle effettive esigenze di un museo di rilevanza internazionale è ancora dubbio: manca ad esempio un esperto di didattica e pedagogia, o un referente per l'attività relativa alle mostre, o un esperto di fundraising per lo sviluppo di *sponsorship*.

E qui si aprono altri problemi. Aldilà della dotazione organica, sembra infatti mancare totalmente una riflessione in termini di organigramma, cioè di organizzazione del personale su base funzionale. A che cosa servono, ad esempio, i quattro archeologi? Che tipo di funzioni svolgeranno? È possibile che il direttore del museo ne abbia una qualche consapevolezza. Certo è però che non esiste un documento formale o informale di pianificazione dell'organizzazione museale. Si percorre cioè il percorso inverso rispetto a quello logicamente congruo: piuttosto che partire dall'identificazione degli obiettivi, delle funzioni, e delle competenze necessarie per poi definire le caratteristiche quantitative e qualitative dell'organico, si parte dalla definizione dell'organico (strettamente inquadrato nelle aree e categorie ministeriali) per poi definire l'organizzazione e le funzioni.

Per quanto riguarda l'integrazione di competenze, la domanda per la procedura di mobilità prevede che gli interessati forniscano informazioni relative all'anzianità di servizio (anzianità di servizio e permanenza nell'ultima sede di assegnazione), condizioni di famiglia (numero persone a carico) e tutele sociali (disabilità personali o familiari). A parità di punteggio l'ordine di preferenza è dato dalla maggiore età. Questi criteri di selezione del personale da assegnare al museo (e alle altre amministrazioni) sono ben lontani da una logica premiante le competenze e l'esperienza rispetto alle funzioni di destinazione. Quanto poi all'interno dell'attuale assetto ministeriale siano effettivamente presenti tutte le competenze necessarie agli istituti museali autonomi è questione particolarmente critica e nota, anche nell'ottica di sviluppare nuovi *skills* attraverso l'inserimento di personale giovani come previsto dal nuovo bando ministeriale.

Infine, si ritiene che una certa forma di autonomia sulla gestione personale da parte dell'organo di direzione dello stesso è condizione imprescindibile per una buona gestione dell'ente. Se una definizione autonoma dell'organico da parte della direzione del museo, per quanto auspicabile, non è attualmente percorribile (l'autonomia dei musei, com'è noto, non prevede autonomia sulle risorse umane), sarebbe forse però stata praticabile una diversa modalità di selezione del personale per la procedura di mobilità, con un peso maggiore dei dati di merito (l'analisi dei curricula) ed un coinvolgimento diretto della direzione del museo (ad esempio attraverso un colloquio).

Un problema più generale riguarda, aldilà della selezione, l'effettiva capacità della figura del direttore di gestire le risorse umane del museo. È noto infatti che la riforma non attribuisce nessuna autonomia al direttore in questo senso, né in termini di premi ed incentivi, né in termini di sanzioni o dimissioni. Se la questione è comune a tutte le amministrazioni pubbliche, essa sembra particolarmente delicata nel contesto reggino, dove lo stratificarsi di situazioni di privilegio e feudi di potere nel contesto della pubblica amministrazione alimentano situazioni di *impasse* e inefficienza ai limiti della legalità.

Il clima organizzativo del museo sembra migliorato col nuovo direttore rispetto ai precedenti (non a caso Malacrino è un calabrese, mentre le due soprintendenti precedenti venivano da due regioni diverse) e si registra un maggior grado di cooperazione da parte dei pochi funzionari a disposizione del direttore. Tuttavia va segnalato che dalla prima fase di assegnazione temporanea di personale al museo alla seconda procedura di mobilità interna, parte del personale che aveva chiesto il trasferimento di mobilità presso il museo non ha confermato la sua scelta.

Criticità:

- Organico attuale sottodimensionato con una elevata carenza di personale scientifico e tecnico di alto livello
- Definizione di un organico di diritto non necessariamente adeguato alle esigenze del museo
- Mancanza di una riflessione formale adeguata in termini di organigramma e analisi delle funzioni
- Assegnazione del personale con risultati e tempi incerti
- Selezione del personale secondo una procedura fortemente burocratica, in cui mancano totalmente i criteri di competenza e meritocrazia
- Impossibilità da parte del direttore di contribuire alla procedura di selezione del personale
- Mancanza di leve al direttore per la gestione del personale

Indicazioni:

- Procedere ad una definizione dell'organigramma e delle competenze specifiche necessarie
- Rivedere le assegnazioni ministeriali sulla base di tale organigramma (in particolare si segnala l'assenza di diverse figure relative alla funzione di valorizzazione, quali la didattica, il registrar, un esperto di fundraising, e un funzionario amministrativo-contabile con alte competenze in tema di contabilità)
- Verificare la possibilità di poter selezionare il personale secondo la procedura di mobilità (o extra procedura di mobilità nel caso in cui alcune posizioni rimanessero vacanti) secondo criteri di merito, attraverso l'analisi dei curricula e lo svolgimento di un colloquio
- Garantire alla figura del direttore del museo un coinvolgimento minimo nella selezione del personale
- Garantire alla figura del direttore un livello adeguato di leve per la gestione del personale

Risorse finanziarie

Il museo di Reggio Calabria ha ricevuto negli anni numerose risorse straordinarie finalizzate principalmente alla ristrutturazione dell'edificio e al rinnovo degli allestimenti. Ai lavori di restauro dell'edificio e per il nuovo allestimento sono stati destinati 33 milioni di euro, da parte della Regione Calabria, del MiBACT e della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Unità tecnica di missione per le celebrazioni del 150° anniversario dell'Unità nazionale. Il Programma Operativo Interregionale (POiN) 2007-2013 aveva, inoltre, destinato 10,5 milioni di euro a un progetto denominato “Nuovo accesso da Piazza de Nava e realizzazione di spazi dedicati per servizi aggiuntivi e di accoglienza” che prevedeva l'ampliamento e la riqualificazione degli spazi antistanti al Museo.

Per il periodo di programmazione comunitaria 2014-2020, il Programma Operativo Nazionale (PON) Cultura e Sviluppo prevede di destinare al potenziamento dei principali attrattori culturali regionali, tra cui il Museo di Reggio Calabria, altre importanti risorse finanziarie (11 milioni di euro circa per il Museo). A queste si aggiungono, in un'ottica di complementarità con il PON, le risorse del Programma Operativo Regionale Calabria FESR-FSE 2014-2020 (Asse prioritario VI - Tutela e valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale) che mirano a migliorare le condizioni di contesto

attorno ai principali attrattori culturali regionali e a promuovere la messa in rete del patrimonio culturale e ambientale.

Al di là delle risorse straordinarie, è opportuno concentrarsi sulla gestione finanziaria ordinaria dell'ente, elemento fondamentale per la sostenibilità del Museo. Uno degli aspetti più rilevanti dalla riforma sancita dal DPCM 29 agosto 2014 n.171 e dal DM 23 dicembre 2014 è l'autonomia finanziaria e contabile degli istituti di rilevanza nazionale. Come già per Pompei e le Soprintendenze Speciali per i poli museali (Bonini Baraldi, 2014), sono due le innovazioni più significative previste dalla normativa che regola l'autonomia. La prima riguarda la redazione del bilancio di previsione e del conto consuntivo, che risponde all'esigenza fondamentale di previsione e rendicontazione dei dati di costo per la singola amministrazione.

Fino a tale provvedimento, infatti, mancava una qualsivoglia forma di rendicontazione dei dati elementari significativi nell'ottica di *accountability*, in cui fossero cioè fornite le informazioni di costo e di risultato sulle attività in modo da rendere possibile la responsabilizzazione della dirigenza sulle attività stesse. La seconda riguarda la previsione che le cosiddette "entrate proprie" di competenza del museo non affluiscono in modo indifferenziato al bilancio dello Stato, ma restino a disposizione della soprintendenza all'interno del suo specifico bilancio. Si tratta di una rottura forte con il modello precedentemente in vigore, e tuttora in atto per ciò che riguarda le soprintendenze di settore, il cui finanziamento è interamente costituito da trasferimenti statali (ad eccezione di una minima percentuale di lavori, principalmente di restauro, sponsorizzati dai privati), ed i cui eventuali introiti affluiscono in modo indifferenziato nel bilancio dello Stato, per poi essere eventualmente riassegnati alle diverse amministrazioni negli anni successivi" (Bonini Baraldi, 2014).

Per consentire il regolare avvio della gestione autonoma dal punto di vista finanziario e contabile è necessario procedere alla redazione di un bando di gara e alla definizione di una convenzione per l'affidamento del servizio di tesoreria o cassa (una sorta di conto corrente presso un istituto bancario in cui versare le entrate proprie) e alla redazione del bilancio di previsione per l'approvazione da parte del MiBACT e del MEF.

Qui si pone il principale problema del Museo di Reggio Calabria. Sulla base delle informazioni disponibili, il servizio di tesoreria per la gestione del servizio di cassa del Museo non è ancora attivo, poiché le due gare europee istituite in questo senso dal Segretariato Regionale sono andate entrambe deserte⁹. Lo stesso bilancio preventivo per l'anno 2016 è in corso di preparazione e non è ancora stato approvato dagli organi competenti.

Di fatto quindi le entrate proprie del museo vengono tuttora versate al MEF che le attribuisce al MiBACT, che a sua volta le riassegna alla soprintendenza archeologica. È vero che dalla metà del 2014 queste sono specificatamente finalizzate alla copertura delle spese del Museo Nazionale, ma il museo non ha ancora alcuna autonomia di spesa e parte di tale somma viene trattenuta dalla soprintendenza stessa per alcune spese comuni relative all'edificio (la soprintendenza e il museo convivono ancora nello stesso edificio del Piacentini). Qualunque spesa relativa al museo (dalle utenze, alle manutenzioni, all'acquisto di materiale per l'allestimento o per l'organizzazione di mostre), deve infatti necessariamente avvenire tramite la Soprintendenza Archeologica o il Segretariato regionale.

Si tratta di una situazione sostanzialmente bloccata i cui tempi di risoluzione sono fortemente incerti e la farraginosità delle procedure aggrava notevolmente le condizioni di operatività già critiche (organico enormemente sottodimensionato, nuovo allestimento da terminare, nuove funzioni da svolgere, riorganizzazione interna e così via).

La logica della riforma è comunque quella dell'autofinanziamento dei musei autonomi. È difficile immaginare¹⁰ quanto, a regime, le risorse generate dal Museo siano in grado di sostenere l'attività dello

stesso. Considerato che per l'anno 2015 l'importo dei biglietti d'ingresso (decurtato dagli oneri in favore del concessionario) è stato di 304 006 euro (per 14.119 visitatori, di cui 74 019 paganti), è difficile pensare che, anche considerato un eventuale considerevole aumento nel numero di visitatori (che non può comunque essere dato per scontato) ed un incremento delle attività commerciali, il museo possa raggiungere l'autosufficienza ed effettuare gli investimenti necessari per lo sviluppo della propria attività.

Senza dubbio l'autonomia di spesa ed una maggiore responsabilità sugli equilibri economici del Museo è elemento positivo. E' però necessario da un lato dare al Museo gli strumenti necessari per implementare una diversa strategia economico-finanziaria (e dunque risorse umane competenti dedicate all'attività di valorizzazione, di fundraising, di comunicazione, di gestione economico-contabile, concessioni e così via, oltre che investire al più presto in una nuova gestione dei servizi aggiuntivi in grado di potenziare le attività di tipo commerciale, in primis la caffetteria – cfr. paragrafi seguenti) dall'altro garantire una certa continuità dei trasferimenti pubblici.

Criticità:

- Mancanza di un bilancio preventivo approvato per il 2016
- Ritardi nell'assegnazione del servizio di tesoreria all'istituto bancario (2 gare andate deserte)
- Impossibilità di spesa per il museo: tutte le spese passano ancora attraverso la soprintendenza archeologica o il segretariato regionale

Indicazioni:

- Chiudere al più presto la gara di tesoreria
- Predisporre e approvare bilancio preventivo 2016
- Inserire nell'organico del museo risorse umane competenti dedicate all'attività di valorizzazione, di fundraising, di comunicazione, di gestione economico-contabile, e di gestione delle concessioni
- Investire al più presto in una nuova gestione dei servizi aggiuntivi in grado di potenziare le attività di tipo commerciale, in primis la caffetteria
- Garantire una certa continuità dei trasferimenti pubblici anche una volta messa a regime l'autonomia

Collezioni

L'*asset* principale di qualunque museo è costituito dalle sue collezioni, siano esse esposte al pubblico o conservate nei depositi. Senza collezioni, non esiste infatti museo¹¹. Nel caso del Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria ci troviamo però in una situazione particolarmente complessa, in cui la stessa identificazione delle collezioni appare problematica. Ricostruire l'articolata vicenda della costituzione e dell'attuale composizione delle collezioni del museo di Reggio Calabria richiederebbe una disamina delle ricerche effettuate da diversi studiosi (primi fra tutti, lo stesso direttore Malacrino nell'ambito delle sue studi). E' però necessario ripercorrere brevemente la storia del museo al fine di comprenderne gli effetti sulle attuali condizioni di gestione e valorizzazione.

L'attuale Museo Archeologico di Reggio Calabria nasce come museo civico nel 1882 nel clima della recente unità d'Italia. In linea con altre realtà simili, le collezioni del museo raccoglievano reperti archeologici ma anche diverse testimonianze della cultura e storia locale, unitamente a memorie del risorgimento e collezioni di pittura. La collezione del museo civico era dunque di proprietà comunale, con oggetti selezionati e di notevole pregio in quanto frutto principalmente di acquisizioni. Il Museo Civico esponeva inoltre anche collezioni statali, in particolare quelle provenienti dalla Soprintendenza archeologica degli Abruzzi e della Lucania (successivamente restituite alle due regioni).

Dal 1907, con l'istituzione della Soprintendenza archeologica della Calabria, andò a costituirsi una collezione statale principalmente derivante dalle risultanze degli scavi archeologici eseguiti dalla soprintendenza stessa nei vari siti archeologici della regione. Gli oggetti rinvenuti negli scavi archeologici andarono a costituire il nucleo fondamentale delle collezioni della Soprintendenza della Calabria, e dunque del patrimonio archeologico di proprietà Statale, distinte da quelle di proprietà comunale comunque contenute nel Museo Civico di Reggio.

A seguito degli eventi sismici del 1908, che devastarono la città e distrussero l'edificio del Museo Civico, il soprintendente Paolo Orsi, che in qualità di archeologo aveva ampiamente contribuito alla collezione del Museo, si fece promotore dell'idea di creare un unico grande museo nazionale in cui esporre entrambe le collezioni. Su iniziativa della soprintendenza archeologica, nel frattempo insediatasi a Reggio, nel 1932 prende avvio la costruzione di un nuovo edificio, progettato dall'architetto Marcello Piacentini, in cui esporre i materiali degli scavi statali insieme a quelli delle collezioni civiche.

Dopo una lunga chiusura dovuta agli avvenimenti bellici, nel 1954 le collezioni del Museo civico e quelle del Museo nazionale furono quindi riunite nel nuovo edificio del Piacentini, che venne aperto al pubblico nel 1959. "Nel 1962 vennero inaugurate le sezioni preistorica, protostorica e locrese, il lapidario e la pinacoteca nel 1969, mentre nel 1973 si apriva la sezione numismatica. All'indomani del ritrovamento dei Bronzi di Riace, nel 1981 venne allestita la sezione di archeologia subacquea, dedicata alla memoria del soprintendente Giuseppe Foti, scomparso poco prima dell'inaugurazione. Nel 1982 venne riordinata la sezione delle colonie e sub-colonie ioniche e tirreniche, furono quindi aperte al pubblico altre 40 sale espositive al primo e al secondo piano dell'edificio"¹².

Parallelamente furono aperti alcuni musei minori nel territorio regionale (Crotone, Locri, Roccelletta di Borgia, Sibari, Vibo Valentia, Lamezia Terme), anch'essi sotto la responsabilità diretta della soprintendenza, per l'esposizione e la conservazione di materiali provenienti dagli scavi nelle diverse aree. Alcuni di questi musei furono creati in edifici appartenenti alle amministrazioni comunali, configurandosi dunque come collezioni statali in edifici di proprietà civica. I reperti più significativi provenienti dagli scavi nelle province, furono comunque assegnati al Museo Nazionale di Reggio Calabria, sia per dare una rappresentatività dell'intero territorio e costruire un percorso unitario della storia della Magna Grecia in Calabria, sia per garantirne l'adeguata conservazione e restauro.

Nel corso del 2009 sono stati avviati i grandi lavori di ristrutturazione dell'edificio del museo. Ciò ha implicato la necessaria allocazione delle varie collezioni in altre sedi. I bronzi di Riace, unitamente ad alcuni altri pezzi di particolare pregio, sono stati temporaneamente esposti a Palazzo Campanella, per poterne permettere il restauro e allo stesso tempo la visibilità al pubblico per poi essere ritrasferiti presso il museo. Gran parte dei reperti rinvenuti nell'area di Reggio e contenuti nei depositi del museo, nonché parte delle collezioni precedentemente esposte relative all'area di Reggio, sono invece stati stipati all'interno di un magazzino di circa 1500 mq in una zona periferica della città, in attesa della ricollocazione all'interno del museo in seguito alla sua riapertura. La pinacoteca d'arte medievale e moderna, che raccoglieva dipinti sia di collezione civica sia, seppur in minima parte, di proprietà statale, è stata spostata dal secondo piano del Museo di Reggio Calabria alla nuova sede della Pinacoteca civica di Reggio Calabria.

Data l'enorme quantità di materiale contenuta del Museo, e l'esigenza di svuotare completamente l'edificio del Piacentini per i lavori di ristrutturazione, la scelta dell'allora Soprintendente Simonetta Bonomi fu quella di "restituire" una notevole parte delle collezioni archeologiche conservate presso il Museo ai musei minori del territorio calabrese, a seconda della provenienza dei reperti dagli scavi.

Quest'ultima scelta, in particolare, ha creato notevoli conflitti con la direzione attuale. Come già evidenziato, nel corso del 2014 l'organizzazione museale statale ha subito importanti trasformazioni, con il conferimento di autonomia al Museo di Reggio Calabria e l'assegnazione dei musei minori al Polo Museale della Calabria. Dal punto di vista delle collezioni ciò implica, da un lato, l'esigenza di distinguere tra beni sotto la responsabilità della soprintendenza e beni dei musei (tutto il materiale non archiviato, pur contenuto nei depositi presso i musei, è sotto la responsabilità della soprintendenza, mentre tutto il materiale archiviato passa ai musei stessi), dall'altro di comprendere la natura della titolarità dei musei minori sui beni storicamente conservati presso il Museo Nazionale di Reggio Calabria e trasferiti a questi in seguito dei lavori del 2009. Se con la legislazione precedentemente in vigore si trattava solamente di una diversa dislocazione fisica dei reperti (all'epoca della chiusura del museo e della "restituzione" dei reperti dei musei minori, tutte le collezioni erano infatti sotto l'unica responsabilità della Soprintendenza, non avendo i singoli musei autonomia enucleazione al suo interno) emerge oggi un problema di "proprietà" delle collezioni e di assegnazione ufficiale delle stesse.

La questione è delicata. Nonostante la legittimità della scelta dal punto di vista filologico, è vero che le collezioni del museo nazionale sono oggi significativamente impoverite (si parla di migliaia e migliaia di casse trasferite ai musei minori): risulta dunque fortemente indebolita la capacità del Museo di rappresentare adeguatamente il territorio, allestire nuove mostre temporanee, concedere pezzi in prestito ad altri musei e alternare i pezzi esposti nell'allestimento permanente. Inoltre, le modalità con cui è stato effettuato il trasferimento di tali reperti non risultano chiare¹³. Per questo è attualmente in corso un approfondimento da parte della nuova direzione del museo per chiarire i termini di tale passaggio, nell'ottica di una riappropriazione del museo entro la fine 2016 dei reperti recentemente trasferiti altrove (data in cui, apparentemente, ciò che è fisicamente contenuto all'interno del Museo verrà definitivamente assegnato allo stesso). Questo è un tema delicato su cui si scontrano diverse impostazioni: quella archeologica "tradizionale" e quella legata alla valorizzazione.

La forte ambiguità relativa alle collezioni, unitamente alle problematiche in termini di risorse umane e finanziarie sopra esposte non facilita certo la nuova gestione. L'attuale situazione delle collezioni vede infatti un complesso mix composto da:

- Collezioni fisicamente presso l'edificio del museo, non necessariamente di proprietà del museo
 - Collezione statale assegnata del museo (esclusi i beni assegnati ai musei minori dal 2009) – in deposito e in esposizione, caratterizzata da uno scarso valore espositivo, ad eccezione di alcuni pezzi;
 - Collezione civica (assegnata al Museo sulla base di una convenzione della durata di 99 anni in scadenza nel 2049, poi potenzialmente esigibile dall'amministrazione comunale) - in deposito e in esposizione, caratterizzata da un elevato valore espositivo;
 - Depositi della soprintendenza (materiale non archiviato)
- Collezioni precedentemente detenute dal museo, ora altrove

- Collezione archeologica statale assegnate ai musei statali minori del territorio dopo il 2009 – anche con materiali di pregio
- Collezione di dipinti di proprietà comunale e statale prima esposti museo archeologico prima del 2009 ora presso la pinacoteca civica
- Collezioni statali della soprintendenza, contenute in musei civici locali

Vale inoltre la pena sottolineare che le condizioni attuali dei reperti nei depositi è fortemente critico. Il materiale si trova in uno stato di precaria conservazione, ammassato in casse senza ordine, senza distinzione tra oggetti appartenenti alla collezione civica (identificati con una “C” in ciascun oggetto, ma confusi in casse e spazi comuni) e oggetti appartenenti alla collezione statale, e senza un adeguato sistema di archivio per l’identificazione e lo studio dei reperti. L’attuale direzione sta dunque procedendo ad un riordino della collezione, separando il materiale civico da quello statale, adottando una serie di contenitori ignifughi per lo stoccaggio, e identificando ciascun pezzo attraverso la creazione di materiale fotografico e di un archivio informatico con tutte le indicazioni necessarie. Si tratta di un lavoro enorme che sta svolgendo lo stesso direttore con il solo ausilio di una collaboratrice esterna. È necessario in questo senso garantire al museo personale di supporto adeguato per lo svolgimento di questa fondamentale attività, che si pone in via preliminare per qualunque attività di allestimento e valorizzazione, oltre che di studio e conservazione.

Infine, sembra che sia attualmente in corso un progetto di allestimento da parte dell’amministrazione comunale di un museo archeologico civico (l’edificio parrebbe essere già stato identificato e ristrutturato). Non ci è stato dato modo di confrontarci su questo progetto con i diretti responsabili. Certo è che – nonostante la convenzione per l’assegnazione delle collezioni civiche scada nel 2049 - è difficile pensare di incorporare ulteriormente le collezioni contenute presso il Museo Nazionale di Reggio Calabria senza creare ulteriori conflitti di proprietà e senza vanificare gli sforzi (anche economici) fatti per l’attuale ristrutturazione dell’edificio, l’allestimento, e la valorizzazione del Museo Nazionale di Reggio Calabria. Ed è indubbio che ciò di cui *non* ha bisogno Reggio Calabria, è di un altro museo archeologico. La proposta del Direttore Malacrino e dell’*intelligenza* reggina vorrebbe piuttosto la creazione di un Museo della Città, inteso come luogo di formazione sulla storia e l’identità reggina.

Criticità:

- Ambiguità sulle collezioni del museo (in particolare con la collezione civica e con i reperti depositati presso i musei del territorio nel 2009)
- Mancata distinzione tra reperti della collezione civica e della collezione statale
- Stato precario di conservazione dei reperti nei depositi
- Assenza di sistemi di sicurezza dei depositi
- Assenza di un archivio informatizzato per l’identificazione dei reperti

Indicazioni di policy/azioni:

- Identificare in modo chiaro le collezioni del museo
- Ricostruire il processo di assegnazione delle collezioni ai musei minori e alla pinacoteca per definire la responsabilità delle collezioni

- Garantire alla direzione del museo la disponibilità di collezioni di sufficiente importanza per poter realizzare esposizioni temporanee di valore, il prestito e il rinnovo dell'allestimento
- Procedere alla messa in sicurezza fisica del materiale nel deposito per la conservazione
- Realizzare una documentazione fotografica completa del materiale
- Sviluppare un archivio informatico con scheda dettagliata per ciascun materiale
- Realizzare il restauro dei pezzi in stato di necessità
- Assegnare personale archivista e informatico

L'offerta culturale e i servizi

Il restauro e il nuovo allestimento

Il Museo, nelle condizioni precedenti all'intervento in essere, non poteva svolgere appieno la funzione di attrattore culturale, collocandosi ben al di sotto di qualsiasi standard funzionale e di qualità tecnico impiantistica museale. La nuova struttura ottempera alle esigenze di un sistema museale complesso, progettato in base ai più moderni standard internazionali, in termini di allestimenti, multimedialità, interattività e aree espositive (MiBACT, 2012).

Tra il 2009 e il dicembre 2013 il Museo di Reggio Calabria è stato completamente chiuso per permettere la ristrutturazione dell'edificio ed il riallestimento dell'esposizione permanente. Osteggiato dall'allora Soprintendente Piero Giovanni Guzzo – che preferiva valorizzare la storicizzazione del Museo e l'allestimento originario senza stravolgerne il concepimento con soluzioni architettoniche invadenti – l'intervento è stato invece fortemente voluto dall'allora Direttore Regionale Francesco Prosperetti che, in buoni rapporti con il Ministro Rutelli, fece in modo di inserirlo all'interno del 150° per l'unità d'Italia con un finanziamento iniziale di 17 milioni di euro. Per giustificare l'intervento si è fatto ricorso all'inadeguatezza della struttura del Piacentini e alla necessaria modernizzazione, sia degli allestimenti che dei locali di servizio.

Box 4. Il progetto per il nuovo museo archeologico di Reggio Calabria. Cronologia

L'idea di realizzare a Reggio Calabria un nuovo Museo Archeologico adeguato all'importanza delle collezioni e dei pezzi straordinari - primi fra tutti i Bronzi di Riace - conservati nel vecchio palazzo Piacentini, nasce nel 2006 ad opera del Direttore regionale dei Beni Culturali in Calabria, arch. Francesco Prosperetti. Si prospettava allora un'impresa diversa da quella poi realizzata, e cioè la costruzione di un edificio totalmente nuovo, realizzato di fronte al mare e capace di contribuire, con la sua modernità, ad una rinnovata immagine della città di Reggio, che pure aveva vissuto, a cavallo del 2000, una felice stagione di cambiamento. Dallo studio di fattibilità si comprese che l'idea primitiva della costruzione di un edificio totalmente nuovo non era praticabile, per una serie di motivi tra cui principalmente la consolidata immagine del lungomare reggino, che era da poco tornato agli antichi splendori grazie alla sistemazione voluta dal sindaco Italo Falcomatà.

La qualità dell'edificio che ospitava il vecchio museo, progettato appositamente da Marcello Piacentini alla fine degli anni trenta, era peraltro indiscutibile, e sarebbe stata quindi la sede adeguata una volta effettuati pochi mirati interventi. La soluzione prospettata dallo studio era articolata in tre principali fasi di sviluppo: la prima riguardava il museo propriamente detto, con le opere di adeguamento; la seconda concerneva il suo ampliamento, indispensabile per garantirne la piena funzionalità operativa; la terza infine si apriva alla città, con la creazione di un vero e proprio distretto del museo, come in altre esperienze di rinnovamento urbano fondate sulla valorizzazione delle risorse culturali.

Il progetto venne inserito dall'allora ministro per i Beni Culturali Francesco Rutelli tra le opere comprese nelle celebrazioni del Cento-cinquantenario dell'Unità d'Italia. Ne seguì lo sviluppo di un vero e proprio progetto preliminare, a cura di Francesco Prosperetti, con Antonio Giammarusti. Al fine di garantire il necessario supporto scientifico allo sviluppo del progetto espositivo viene nel frattempo costituita dalla direzione regionale un'apposita commissione composta da archeologi di chiara fama, presieduta dal prof. Salvatore Settis.

Nel gennaio 2010, grazie all'impegno della nuova Soprintendente ai beni archeologici Simonetta Bonomi, e di Francesco Prosperetti si avviano finalmente i lavori, con un programma notevolmente più ambizioso rispetto a quanto previsto nel progetto preliminare. E' necessario infatti adeguare l'edificio alle nuove normative antisismiche, e questo comporterà il rinforzo dell'intera struttura portante in cemento armato; inoltre nel corso dei lavori si guadagna un nuovo livello interrato a quota fondazioni, che permetterà di ricavare un grande spazio per i magazzini del nuovo museo; viene inoltre ristrutturato anche il piano degli uffici e rifatti tutti gli impianti.

Il nuovo progetto comporta però la necessità di reperire ulteriori risorse, oltre i fondi assegnati per il 150°, che verranno messe a disposizione solo a partire dal 2013, parte dal CIPE e parte dalla Regione, attraverso il POR Calabria 2007/2013. Di conseguenza slitta il termine di conclusione dei lavori, originariamente previsto per la fine del 2011. Gli interventi sono stati affidati allo studio ABDR per la Progettazione architettonica e alla COBAR S.P.A. come Impresa capogruppo per la Progettazione esecutiva. È inoltre intervenuto un commissario straordinario per le grandi opere come Responsabile Unico del Procedimento. I lavori sono iniziati nei primi mesi del 2010 e sono terminati nel marzo 2011, con tempi relativamente brevi, anche se con costi decisamente superiori a quelli inizialmente prospettati. La radicale ristrutturazione dell'edificio, comporta il trasferimento di tutti i reperti conservati nel museo, compresi i Bronzi di Riace che vengono sistemati in un grande laboratorio di restauro aperto al pubblico, presso Palazzo Campanella, sede della regione. La progettazione dell'allestimento del nuovo museo viene elaborato dallo studio ABDR in stretto contatto con la Soprintendente Simonetta Bonomi, concependo un innovativo schema a spirale che scende a partire dal quarto livello fino a tornare al piano terra, al cospetto dei Bronzi di Riace, che idealmente concludono il percorso di visita.

La grande hall di ingresso e di accoglienza dei visitatori, dalla quale si possono intravedere, attraverso un velario, le potenti figure dei due bronzi, diventa così il luogo centrale del Nuovo Museo. Nel giugno del 2011 viene completata l'installazione permanente dell'artista Alfredo Pirri, calabrese di nascita, intitolata Piazza a sottolineare il ruolo di questo spazio. Contemporaneamente la Direzione bandisce il concorso internazionale ad inviti, che dà inizio alla seconda fase prevista nello studio di fattibilità: l'ampliamento sotterraneo del museo e la sistemazione dell'area antistante l'ingresso principale su piazza de Nava. Il progetto vincitore, elaborato dal prof. Nicola Di Battista è stato oggetto di vivaci polemiche in ambito cittadino, e la gara d'appalto, avviata con fondi POIn 2007/2013, è ora temporaneamente sospesa.

Nel corso del 2013, con l'arrivo dei fondi richiesti al CIPE e alla Regione, riprendono i lavori di completamento del restauro e viene bandita la gara per il nuovo allestimento del museo.

Fonte: documento riservato, Soprintendenza Archeologica di Reggio Calabria (2013)

La lunga vicenda del restauro ha creato non pochi conflitti, ritardi e moltiplicazione dei fondi necessari per la chiusura dei lavori. Aldilà della specifica ricostruzione delle complesse questioni relative alla moltiplicazione del budget e dei fondi necessari per il completamento dei lavori (da 17 a 33 mil. di euro), dei ritardi nell'apertura del museo e dei conflitti con gli attori coinvolti (il ricorso del secondo aggiudicato alla gara per l'allestimento del museo, l'opposizione della società civile per i lavori in piazza de Nava), ciò che ci interessa comprendere sono gli effetti sulla gestione attuale e sui possibili sviluppi del museo. Questa vicenda infatti è sintomatica di una modalità di una preoccupante gestione dei processi.

Innanzitutto va tenuto presente che siamo di fronte a tre distinti interventi: uno per la ristrutturazione dell'edificio (inclusivo di progetto preliminare e progetto esecutivo), uno per l'allestimento, e uno per l'allargamento sotto Piazza de Nava. Mentre il progetto per l'ampliamento sotterraneo verso piazza De Nava sembra sia stato definitivamente sospeso, il progetto di ristrutturazione e quello di allestimento hanno seguito ritmi e percorsi parzialmente indipendenti, il che costituisce uno dei principali elementi problematici della recente storia del museo.

Il progetto di ristrutturazione includeva anche interventi di natura antisismica come previsto a norma di legge e una integrale riorganizzazione degli impianti e la generale riorganizzazione del Museo oltre che il suo ampliamento. Gli elementi di principale innovazione del progetto prevedevano la creazione di un ristorante-caffetteria con terrazza al quarto piano, una nuova lobby (la piazza coperta) al piano terra, e due nuove salette sempre al piano terra, una dedicata alla biblioteca e l'altra alle conferenze. La nuova lobby in particolare è ricavata attraverso la chiusura del cortile interno realizzata per mezzo di un grande solaio vetrato calpestabile supportato da una struttura trasparente. In sintesi i diversi piani dell'edificio vengono ristrutturati per essere destinati alle seguenti funzioni:

- Piano interrato: esposizioni temporanee, depositi, laboratorio di restauro
- Piano a terra: lobby, biglietteria, bookshop, biblioteca, guardaroba, sala conferenze ed esposizione permanente
- Primo piano mezzanino: esposizione permanente
- Primo piano: esposizione permanente
- Secondo piano mezzanino: esposizione permanente
- Terzo piano: uffici di Soprintendenza Archeologica e Museo
- Quarto piano: bar caffetteria con terrazza

La vicenda dell'allestimento sembra invece aver seguito una strada più tortuosa di quella della ristrutturazione dell'edificio. In particolare, diverse ambiguità sono emerse per la predisposizione del progetto di allestimento. La gara viene vinta da una cordata Napoli/Torino, mentre arriva al secondo posto il consorzio composto da COBAR e ABDR sul cui progetto semplificato era stata disegnata la gara. Parte dunque un contenzioso con il secondo arrivato, che allunga ulteriormente i tempi di avvio dei lavori. La soluzione viene poi trovata con il coinvolgimento dell'architetto Desideri dello studio ABDR come direttore artistico all'interno della cordata Torino/Napoli, e la Soprintendente Bonomi come direttore scientifico (poi sostituita dal dott. Malacrino dal gennaio 2016). La diatriba sul disegno del progetto a base di gara moltiplica i tempi e i costi di realizzazione. L'idea base del progetto di allestimento è sinteticamente presentata nel box 5.

Box 5. Percorso e nuovo allestimento

- Secondo piano mezzanino: Inizio visita - Preistoria, Protostoria e Precolonizzazione
- Primo piano: Poleis e ai Santuari della Magna Grecia
- Primo piano mezzanino: Vita quotidiana e costumi funerari nelle poleis della Magna Grecia e Dopo la Grecia: Lucani e Brettii in Calabria
- Piano terra: fase greca di Reggio Calabria (Rhegion), Bronzi di Riace, Relitto di Porticello con la Testa del Filosofo e quella di Basilea, fase romana di Reggio Calabria (Regium) e le vie d'acqua e di terra, produzioni ed i commerci della Calabria Romana.

Parallelamente è stato istituito un gruppo di lavoro composto da consulenti esterni di alto livello accademico per la preparazione dei testi per l'apparato didascalico e multimediale. I lavori del gruppo, avviati già nel 2010-2011, sembrano però aver subito enormi rallentamenti (nel febbraio 2016 erano ancora in corso di stesura) e non rispondono adeguatamente alle esigenze dell'allestimento. A poche settimane dall'inaugurazione sia l'ex soprintendente (Simonetta Bonomi) che l'attuale direttore si trovano dunque a lavorare in prima persona sulle bozze delle didascalie al fine di completarle ed adattarle alle necessità e ai tempi dettati dalla prossima apertura.

Attualmente l'edificio è pronto ed i lavori sono stati completati. Quasi tutte le vetrine e gli allestimenti dei tre piani dedicati alle esposizioni permanenti sono terminati e comunque si prevede il termine completo per l'inaugurazione di fine aprile. Seppur con grandi ritardi anche la biblioteca ora è allestita, mentre il piano interrato –ancora in parte occupato dai magazzini della soprintendenza, che dovrebbero essere ricollocati – è stato utilizzato per inaugurare recentemente una piccola mostra temporanea.

La zona di accoglienza e dei servizi al pubblico al piano terra è allestita ancora in modo temporaneo e risulta estremamente povera: il guardaroba è inesistente, il bookshop e la biglietteria sono ridotti ai minimi termini in un bancone all'ingresso, gli spazi per la caffetteria del quarto piano sono stati predisposti, ma manca ancora tutto l'arredo e l'allestimento (oltre che la predisposizione del bando di gara per l'affidamento all'esterno). Rispetto all'allestimento complessivo, i servizi (biglietteria, bookshop, caffetteria) non offrono un'esperienza di visita adeguata ad un museo di valenza nazionale e sicuramente non in linea con la qualità dell'offerta di molti istituti d'arte e di cultura all'estero.

I ritardi nell'approvazione, disegno e realizzazione dell'allestimento, nonché nella definizione dell'apparato didascalico ed espositivo hanno portato a tardare l'inaugurazione definitiva del Museo (prevista inizialmente per il 17 marzo 2011) colmata da due aperture parziali (la sala dei bronzi il 21 dicembre 2013, e il piano terra il 4 luglio 2014) che hanno deluso pubblico e media per l'incompletezza, la trascuratezza, ed il generale stato di inadeguatezza rispetto al progetto e ai tempi di realizzazione. Questo precedente mette il museo in stato di grande svantaggio nel recuperare una reputazione ed un'immagine a lungo compromessa. Su questo la nuova direzione dovrà impegnarsi per garantire una visita di alto livello sia per quanto l'allestimento e l'offerta culturale e didattica sia per quanto riguarda i servizi, l'accoglienza e le modalità di comunicazione.

Si segnalano inoltre alcune ulteriori criticità dovute a scelte architettoniche e di allestimento su cui sarebbe necessario andare ad intervenire con adeguate soluzioni: la riduzione degli spazi per i depositi¹⁴, elemento per il quale il dott. Malacrino ha già richiesto una disponibilità di spazi aggiuntivi esterni al museo e che andrebbero opportunamente identificati e predisposti con i necessari sistemi di sicurezza; la mancanza di un sistema di allarme per le singole opere, inclusi i bronzi, attualmente inclusi

nel progetto presentato su fondi PON Cultura; l'inadeguatezza del laboratorio di restauro (anch'esso incluso nella richiesta su fondi PON, e la mancanza di uno spazio per le attività didattiche, per le quali non è ancora stata prospettata una soluzione (cfr. paragrafo 2.4). Vale infine la pena notare che con la nuovissima riforma ministeriale in corso di approvazione – e dunque l'eliminazione della soprintendenza archeologica per la creazione di una soprintendenza unica – gli uffici attualmente occupati al terzo piano potrebbero non mantenere la stessa collocazione, e potrebbero aprirsi opportunità dagli spazi eventualmente liberati.

Criticità:

- Immagine del Museo compromessa da due riaperture parziali e in notevole ritardo
- Ritardi e difficoltà nel terminare adeguatamente l'allestimento per la nuova inaugurazione prevista per il 30 aprile, con sovraccarico di lavoro di tutto il personale
- Stato dei servizi e dei locali a questi dedicati ancora estremamente povero
- Riduzione metratura per magazzino (da 1500 a 800) prevista dalla nuova destinazione degli spazi dell'edificio
- Assenza spazio per attività didattiche
- Mancanza di un sistema di allarme per le singole opere
- Uffici terzo piano: possibili nuovi spazi legati all'accorpamento delle soprintendenze

Indicazioni di policy/azioni:

- Porre particolare attenzione al recupero dell'immagine del museo,
- Adottare un piano serrato per la revisione dei servizi, dell'accoglienza, e della proposta culturale
- Adottare le misure necessarie per l'ampliamento degli spazi di deposito
- Approvare e portare a termine il progetto per il nuovo sistema di allarme
- Trovare soluzioni e spazi adeguati per l'attività didattica
- Ridefinire la destinazione degli spazi del terzo piano attualmente occupati dalla soprintendenza archeologica

Visitatori, visita e accessibilità

Il museo di Reggio Calabria è attualmente accessibile dal martedì alla domenica dalle ore 9.00 alle ore 20.00. L'orario di apertura manifesta una buona disponibilità, rendendo il museo visitabile sia da parte delle scolaresche (solitamente concentrate in orario mattutino), che da parte della cittadinanza (prevalentemente presente nel fine settimana e in orario tardo pomeridiano) e del generico turista/visitatore.

Il prezzo del biglietto è ancora piuttosto contenuto (5 euro intero; 3 euro ridotto per i visitatori tra i 18 e i 25 anni; gratuito per i minori di 18 anni, le scolaresche ed i loro insegnanti ed altre specifiche

categorie) in quanto finora è stata possibile solo una visita parziale. Per l'inaugurazione del museo nella sua totalità si prevede un aumento del biglietto a 8,50 euro. Le politiche di prezzo vanno considerate con attenzione non solo in termini di numerosità delle opere esposte. Infatti il museo, seppur solo parzialmente aperto, espone due delle più importanti opere della Magna Grecia. E' dunque nostra opinione che, una volta aperto tutto il museo e messi a regime i servizi aggiuntivi, ci potrebbero essere margini positivi per un incremento del prezzo del biglietto superiore a quello previsto per contribuire all'auto-sostenibilità prevista dalla nuova riforma Franceschini.

Ad un'analisi dei dati sui visitatori (tabella 7) negli ultimi tre anni (2014- 2016), emerge infatti una percentuale di ingressi gratuiti rispetto ai visitatori paganti molto alta e addirittura in crescita (dal 54% del 2014 al 60% del 2016). Limitato invece il peso dei biglietti ridotti sul totale (intorno al 5% nei tre periodi considerati).

Tabella 7. Visitatori al MANRC, gennaio 2014 – gennaio 2016

		2014				2015				2016		Variazioni		
		gen-14	% tot 2014	%		gen-15	%	2015	%	gen-16	%	gen14-gen15	14-15	gen15-gen16
Visitatori	Gratuiti	4.355	43%	105.128	54%	3721	73%	90.069	55%	2.823	60%	-25%	-14%	-24%
	A pagamento	5.878	57%	89.820	46%	1.409	27%	73.545	45%	1.856	40%	-76%	-18%	32%
	di cui interi	5.095	50%	80.734	41%	1.229	24%	65.147	40%	1.637	35%	-76%	-19%	33%
	di cui ridotti	783	7%	9.086	5%	180	4%	8.398	5%	219	5%	-77%	-8%	22%
	Visitatori totali	10233	100%	194.948	100%	5130	100%	164.119	100%	4.679	100%	-50%	-16%	-9%
Incassi	Incasso lordo	27.824		429.603		6.685		351.453		8.842		-76%	-18%	32%
	Oneri di concessione	3.756		57.996		902		47.446		1193*		-76%	-18%	32%
	Incasso netto	24.067		371.606		5.782		304.006		7649*		-76%	-18%	32%

*I dati nella tabella originaria presentavano degli errori (le somme non corrispondevano): quelli qui presentati sono stati ricostruiti e sono suscettibili di inesattezze

Fonte: Elaborazione propria su dati forniti dalla dott.ssa Bonomi

Questo dato, assolutamente anomalo nel panorama dei grandi musei statali, sembrerebbe avere una duplice spiegazione: da un lato potrebbe riflettere l'elevato peso delle scolaresche sul totale dei visitatori¹⁵ (e in questo senso è indubbio che il museo dovrebbe puntare ad un allargamento del pubblico a diverse fasce di visitatori, non unicamente legate all'età scolastica), dall'altro potrebbe indicare una scarsa capacità di contabilizzare gli ingressi: allo stato attuale non esistono infatti né tornelli automatici, né conta-persone, né un sistema alternativo di automatizzazione per il controllo degli ingressi. In aggiunta, sulla base della nostra esperienza, all'ingresso nelle sale del piano terra non era nemmeno presente un guardiano che controllasse il biglietto ai visitatori entranti. È indubbio che vada realizzato al più presto un sistema automatico efficace di controllo degli ingressi al museo.

In tal senso va ricordato che è attualmente in corso di finanziamento su fondi legati all'antiterrorismo un sistema di conta-persone a raggi infrarossi alle porte principali del museo. Nonostante tale sistema possa sicuramente garantire una maggiore sicurezza dello stabile, non è certo questo un metodo efficace per il conteggio del numero dei visitatori (il sistema verrà installato tra la porta d'ingresso e la biglietteria, e non all'ingresso delle sale espositive: è dunque assolutamente possibile che alcuni visitatori entrano e escano dalla porta d'ingresso più volte, oppure si affaccino alla lobby ma poi decidano di non visitare il museo). È dunque opinione di chi scrive che andrebbero sistemati dei tornelli con lettura laser dei biglietti (o simile tecnologia) all'ingresso della visita, cioè al secondo piano, in modo da garantire una verifica del biglietto all'inizio del percorso museale.

Aldilà dell'analisi relativa alla percentuale di visitatori gratuiti sul totale, l'andamento generale dei visitatori sembra comunque in calo: a fronte dei 194.948 ingressi del 2014, nel 2015 il Museo accoglie solamente 164.116 visitatori (-16% rispetto al 2014). Se è vero che il 2014 (in particolare il mese di gennaio) ha sicuramente beneficiato della riapertura della sala dei bronzi avvenuta nel dicembre 2013, il

trend negativo sembra persistere anche tra il 2015 e il 2016, con un calo relativo del numero dei visitatori tra il gennaio 2015 e il gennaio 2016 del 9%¹⁶. Il dato si riflette ovviamente anche sugli incassi da biglietteria a disposizione del museo, che passano da circa 371.000 euro nel 2014 a 304.000 nel 2015, con un calo di circa il 18%. Sono questi valori non indifferenti per la gestione del museo, che con l'autonomia deve assumere una nuova e importante responsabilità sui risultati economici (cfr. anche paragrafo 1.3). Sicuramente la nuova apertura del museo prevista per il 30 aprile con i quattro piani di esposizione permanente, se accompagnata da una buona campagna di comunicazione, può facilmente portare ad un incremento dei visitatori nel corso del 2016. Il rischio però è quello del "effetto inaugurazione", con un primo momento di boom positivo (così come accaduto nel 2014) e poi un calo negli anni successivi.

E' indubbio quindi che il museo debba investire fortemente sulla ricerca di nuovi pubblici, sulla variazione della politica di offerta e sulla fidelizzazione del pubblico esistente, non solo al fine di aumentare propria capacità di generare reddito - e quindi garantirsi la necessaria sostenibilità economica - ma anche e soprattutto per affermare la propria missione educativa e di divulgazione culturale in modo permanente, ed assumere quel ruolo di attrattore culturale per il quale vuole e deve essere riconosciuto a livello nazionale ed internazionale. Va inoltre sottolineato che i dati a disposizione del concessionario e della direzione del museo sui visitatori riguardano solo la tipologia di biglietto (intero, ridotto, gratuito) e non forniscono nessuna indicazione sulle caratteristiche dei visitatori (provenienza, gruppi, motivazioni alla visita, grado di soddisfazione etc.), che potrebbero orientare la politica di offerta del museo.

La strategia di promozione dovrà tener conto dei limiti infrastrutturali del museo e delle regole di accesso alla sala dei bronzi che, per motivi di conservazione, implicano un necessario contingentamento del numero delle visite e dei tempi specifici di attesa. Il nuovo allestimento ha infatti previsto un sistema di accesso alla sala dei bronzi che permette di limitare al minimo i danni da inquinamento e contatto con agenti esogeni attraverso la creazione di due stanze preliminari per la deionizzazione e la pulizia dei visitatori secondo le modalità e i tempi illustrati nella tabella seguente e con una capienza massima di 20 persone.

Tabella 8. Regole di accesso alla sala dei bronzi.

Sala	Tempi	Funzione	Supporti
Prima sala	20 minuti*	Trattamento di deionizzazione	Video introduttivo ai bronzi in italiano e inglese
Seconda sala	3 minuti	Doccia d'aria	Audio (in italiano e inglese) che spiega le motivazioni dell'attesa
Terza Sala	20 minuti	Visita ai bronzi	Due pannelli informativi sul restauro dei bronzi

Fonte: Elaborazione propria

Il programma prevede che i custodi introducano un gruppo di visitatori alla prima sala, accendere il video e, dopo venti minuti, permettere l'accesso alla seconda sala. Terminati i tre minuti d'attesa, tutto il gruppo dovrebbe poter entrare nella sala dei bronzi e godere della visita per venti minuti, per poi defluire dalla sala dei bronzi da un'altra porta permettendo l'ingresso del gruppo successivo dalla porta scorrevole di accesso. Come si legge dal sito¹⁷, gli orari di entrata alla sala dei bronzi sono regolamentati dalle ore 9:10 ogni venti minuti, indicativamente ogni ora ai 10, ai 30 e ai 50 minuti.

Nella pratica, questa modalità di accesso non trova attuazione. Il personale di custodia sembra infatti del tutto incurante delle regole previste¹⁸. Sia la direzione precedente (dott.ssa Bonomi) che quella attuale (dott. Malacrino) sono del tutto consapevoli di tali mancanze. Ciò che stupisce è l'incapacità di far attuare delle regole base come quelle descritte: è questo un elemento inaccettabile su

cui la direzione attuale deve assolutamente intervenire con misure efficaci, pena la totale vanificazione degli investimenti effettuati e, *in primis*, la messa a rischio della conservazione dei bronzi.

È chiaro che tali modalità di accesso – una volta rispettate – implicano una capienza massima annuale che, sulla base di quanto affermato dalla ex soprintendente Bonomi, si aggirerebbe intorno alle 240 000 unità. La verifica di questo numero deve essere oggetto di studi specialistici da parte di conservatori e archeologi esperti. In ogni caso è fondamentale che la politica di accesso della nuova direzione sia volta alla massimizzazione dei risultati del pubblico nel rispetto della conservazione dei reperti, sia attraverso una maggiore promozione e qualificazione del museo, che attraverso un adeguato sistema di prenotazione e gestione degli accessi ed una efficace destagionalizzazione dei flussi.

Anche le modalità di acquisto del biglietto e della prenotazione sono estremamente carenti. In particolare, il museo prevede la prenotazione obbligatoria per le scolaresche e i gruppi superiori alle 10 unità, mentre i singoli possono accedere al museo – e dunque ai bronzi – senza prenotazione. Per i gruppi sono dunque in via teorica previsti orari di accesso specifico a seconda della prenotazione effettuata. Sulla base delle interviste realizzate sembra però che la gestione dei gruppi sia altamente difficoltosa, con numerose comitive che si presentano in ritardo o in orari diversi rispetto a quelli previsti, creando notevoli problemi nei periodi di picco delle visite. Il risultato è una gestione informale degli accessi di fatto contravvenendo ancora una volta alle regole di sicurezza per l'accesso alla sala dei bronzi. Sia per i gruppi che per i singoli è inoltre prevista la possibilità di acquisto on line del biglietto attraverso il sito della (ex) soprintendenza, ma ad oggi il sistema non funziona e i link presenti sulla pagina del museo rimandano infatti ad una pagina non operativa¹⁹.

La gestione e la prenotazione delle visite è un elemento fondamentale su cui andare ad intervenire con urgenza ed efficacia. Il dott. Malacrino sta pensando ad una riorganizzazione delle visite riducendo i tempi di attesa (da 20 a 10 minuti) e di visita (anche questi da 20 a 10 minuti). Allo stesso tempo l'idea è quella di rendere obbligatoria la prenotazione per la visita ai bronzi anche ai singoli visitatori con orari predeterminati, garantendo comunque 5 ingressi senza prenotazione ad ogni orario visita anche a coloro che non hanno effettuato la prenotazione. Queste soluzioni vanno pensate e testate con cautela. In particolare sembra rischiosa la scelta di ridurre i tempi di attesa nella prima sala di deionizzazione senza mettere a rischio i bronzi, se questi tempi sono stati studiati in modo adeguato. Va dunque studiata una modalità più efficace, anche sulla base di un *benchmarking* di realtà simili, quali ad esempio il Cenacolo Vinciano o la cappella degli Scrovegni di Padova (per un esempio in questo senso si veda il box successivo).

Box 6. Learning Model 1– Accessibilità e regolamentazione dei flussi di visitatori al patrimonio delicato: Il Cenacolo Vinciano

Il Cenacolo è, per motivi strutturali, uno dei beni più delicati e deperibili del nostro patrimonio culturale. Le principali fonti ambientali di rischio per la sua conservazione sono riconducibili a valori di umidità relativa, temperatura, illuminazione, qualità dell'aria, agenti inquinanti e polvere. Molti di questi fattori sono legati alla presenza di visitatori che, provenendo dall'ambiente esterno, introducono nano-particelle, sporcizie ed il cui calore corporeo altera la temperatura ottimale per la conservazione. Per far fronte a queste problematiche si ricorre al contingentamento dei visitatori ed alla loro sterilizzazione, così da evitare bruschi cambiamenti nel microclima delle sale espositive.

Per questo, la prenotazione delle visite è obbligatoria e va programmata con alcuni mesi di anticipo. Ogni anno circa 1 milione di utenti cerca di prenotare il proprio ingresso, a dispetto di una capienza annuale di circa 400 000 visitatori. La visita alla sala del cenacolo è preceduta da quattro sale in cui avvengono le varie fasi della sterilizzazione dei visitatori, nelle quali sono assenti apparati informativi. Un sistema di porta in successione fa sì che si possa accedere alla sala successiva solamente quando la porta precedente è chiusa.

orari apertura	8.15 - 19.00
giorni di apertura all'anno	310
n° visitatori ammessi	25
n° ingressi giornalieri	1290
durata preparazione alla visita	20 minuti
durata visita	15 minuti

Fonte Elaborazione individuale di dati disponibili sul sito web del Cenacolo

Il sistema di prenotazione della visita al Cenacolo si basa su un servizio online o telefonico. Le prenotazioni per i gruppi sono obbligatorie e permettono di distribuire le visite minimizzando i tempi di attesa e riducendo il sovraffollamento delle aree interne all'edificio. Nel caso di individui singoli, invece, i biglietti si possono acquistare anche sul momento, anche se la prenotazione è ugualmente consigliata per evitare tempi di attesa troppo lunghi o l'indisponibilità di biglietti.

Il prezzo del biglietto non include l'audioguida, disponibile per €3,5, utilizzabile già prima che la visita abbia inizio. All'ingresso vi sono pannelli informativi che documentano la storia del dipinto nel corso della II guerra mondiale, quando l'edificio venne quasi distrutto. La visita al cenacolo non prevede alcuna sezione didattica o informativa, né tali servizi sono disponibili presso la Veneranda Biblioteca Ambrosiana a pochi metri da lì. Le informazioni disponibili rispondono infatti a curiosità in merito alla conservazione e ai restauri.

Per far fronte alle limitazioni imposte dalla contingentazione dei visitatori e per ampliare il pubblico del Cenacolo durante l'Esposizione Universale di Milano, si è ricorso all'estensione degli orari di apertura fino a tarda sera. Oltre a questa misura, si sta anche lavorando ad un potenziamento dei sistemi tecnologici di purificazione dell'aria che permetta l'allargamento ad alcune unità (da 25 a 27-30). Questo sistema di prenotazione della visita non è molto apprezzato dal pubblico: il servizio online mostra come disponibili alcune date che poi non sono acquistabili e le linee telefoniche sono difficilmente libere. Altri motivi di insoddisfazione riguardano inoltre la carenza dell'apparato informativo, che rende l'audioguida necessaria.

Considerazioni per adottare simili misure con successo nella regione interessata

Nel caso del museo di Reggio Calabria risulta indispensabile rendere efficace il servizio di prenotazione online delle visite per i gruppi e rispettare le indicazioni della soprintendenza riguardo il contingentamento dei visitatori, evitando situazioni di affollamento attraverso una maggiore distribuzione dei visitatori all'interno del museo. I biglietti dovrebbero essere acquistabili anche con largo anticipo e fornire un orario esatto per l'accesso alla sala di sterilizzazione e poi a quella dei Bronzi.

Un altro elemento di interesse riguarda inoltre la disposizione dei pannelli informativi; al momento, quelli disponibili all'interno della sala riguardano solo le fasi del restauro e non portano un valore aggiunto alla vista dei Bronzi. Sarebbe invece consigliabile disporre i suddetti pannelli nella sala d'attesa e sterilizzazione e destinare gli apparati informativi nella sala dei Bronzi. In ultimo, si potrebbe pensare di dilazionare il processo di sterilizzazione già nelle sale espositive antecedenti a quelle dei Bronzi.

Più in generale la comunicazione web del museo è stata ed è tuttora estremamente carente: manca un sito appositamente dedicato (sulla base delle informazioni ricevute il design di un sito specifico è stato ritardato anche nell'attesa delle direttive ministeriali in tal senso), mentre quello della soprintendenza (tra l'altro in via d'estinzione) è estremamente carente e obsoleto e non supporta il servizio di acquisto on line dei biglietti. Il dott. Malacrino è consapevole di questa esigenza, ma non è in grado di farvi fronte senza l'ausilio di un funzionario informatico, attualmente mancante nell'organico della soprintendenza e non previsto dalle prossime procedure di mobilità. Nel frattempo è stata attivata una pagina Facebook del museo dove vengono pubblicati gli eventi e le attività realizzate del museo, che attualmente conta più di 4 700 *followers* e che il direttore confessa di animare personalmente, non avendo personale ad hoc per la sua gestione²⁰. Aldilà di questa importante attività, è indubbio che non solo le modalità di acquisto del biglietto on line ma tutto l'apparato di comunicazione web del museo andrebbe fortemente rivisto, garantendo un'attività di comunicazione adeguata agli standard internazionali.

Attualmente il Museo non è inserito in alcun circuito museale; non sono previsti biglietti integrati con altri siti del territorio o formule specifiche di abbonamento. Nonostante non rientri forse tra le priorità più urgenti (stiamo parlando di un museo senza personale e senza capacità di spesa, dalle collezioni incerte, e che ancora non è riuscito a portare a termine le didascalie per le esposizioni permanenti) è questo un ulteriore elemento che andrebbe studiato nell'ottica non solo dell'allargamento e della fidelizzazione del pubblico al museo ma anche della valorizzazione del patrimonio e della storia locale e dello sviluppo del territorio nel suo complesso.

Criticità:

- Necessità di incrementare i flussi di reddito da biglietteria
- Eccessiva percentuale dei visitatori gratuiti rispetto ai visitatori paganti
- Pratiche di sbigliettamento e d'ingresso non adeguate
- Andamento dei visitatori in calo dal 2014 ad oggi
- Procedura di accesso ai bronzi non rispettata
- Impossibilità di prenotare on-line
- Assenza di dati specifici sui visitatori del museo
- Assenza di un sito web dedicato, inadeguatezza del sito della soprintendenza

Indicazioni:

- Valutare la possibilità di alzare il prezzo del biglietto
- Realizzare un sistema automatico efficace di controllo degli ingressi al museo
- Predisporre un piano di incremento dei visitatori e di fidelizzazione del pubblico
- Valutare sulla base di studi scientifici adeguati il numero massimo di visitatori giornalieri per non mettere in pericolo la conservazione dei Bronzi

- Realizzare uno studio approfondito su come gestire l'accesso ai Bronzi dal punto di vista della conservazione e dell'accesso anche attraverso un'analisi di benchmark
- Assicurare il rispetto delle procedure di accesso alla sala dei Bronzi così disegnate
- Rendere efficace il servizio di prenotazione online e telefonico per i singoli e per i gruppi in modo da massimizzare il numero di visitatori annuali senza mettere in pericolo la conservazione dei beni
- Destagionalizzare l'afflusso dei visitatori e distribuire adeguatamente le visite anche attraverso un efficace sistema di gestione delle prenotazioni on line
- Sviluppare un sistema di rendicontazione dei dati sui visitatori più dettagliato, in grado di fornire dati su provenienza, tipologia di visitatori etc.
- Investire in un sistema di comunicazione web del museo (sito, social etc.)
- Nel medio periodo, pensare ad un'offerta integrata con altri enti culturali (biglietto unico etc.).

Attività curatoriali e servizi al pubblico gestiti dal museo

Come evidenziato in precedenza, la carenza di personale e di risorse ordinarie influenza la capacità del museo di mettere in atto alcune delle sue funzioni principali, con particolare riferimento al rapporto con il pubblico ed alle possibilità di fornire un'esperienza di visita che vada oltre la contemplazione estetica dei Bronzi e della collezione, e che informi il pubblico sul valore archeologico ed identitario del museo.

Gli apparati informativi permanenti nel museo, quali pannelli introduttivi all'ingresso e le infografiche nel corso della visita, sono ancora in via di realizzazione da parte del direttore Malacrino sulla base del lavoro prodotto da un *team* di archeologi nominati dall'ex direttrice Bonomi. I due pannelli presenti nella sala dei bronzi inoltre presentano unicamente le metodologie di restauro dei Bronzi con un gergo tecnico che manca di una qualsivoglia narrazione storica e mitologica (aspetti probabilmente più interessanti per il grande pubblico). Le audioguide sono invece completamente assenti. Al visitatore non sono dunque forniti adeguati strumenti per cogliere il significato dei reperti in mostra.

Per quanto riguarda le visite guidate e le attività didattiche rivolte alle scuole (che costituiscono gran parte del pubblico del museo nei mesi di aprile e maggio) il museo non dispone di un'offerta adeguata. Il problema è triplice. Da un lato, se è vero che i funzionari archeologi si rendono disponibili occasionalmente per far da guida alle scolaresche che lo richiedono, manca però all'interno del museo una progettazione dell'esperienza didattica personalizzata in base all'anagrafica o alla provenienza del pubblico o corrispondente a diversi percorsi tematici. D'altra parte, il contratto del concessionario prevedrebbe la realizzazione di attività didattiche come laboratori, concorsi rivolti alle scuole e vari tipi di intrattenimento, menzionate sotto le voci "Pubblicità ed attività promozionali" e "Servizio didattico e di accoglienza"²¹. Tuttavia, tali attività non sono mai state messe in atto e l'unico servizio didattico offerto dal concessionario riguarda la possibilità di mettere a disposizione alcune guide dietro prenotazione.

Data l'assenza di un servizio didattico museale interno, l'inadempienza del concessionario, e la modestia dell'apparato informativo, gran parte delle scuole giunge al museo già accompagnato da una guida fornita dagli organizzatori delle visite (gli stessi insomma che, gestendo anche il trasporto tra museo ed istituti scolastici, offrono loro un pacchetto completo). Infine va tenuto presente che in Calabria sono stati raramente indetti bandi per l'abilitazione alla professione delle guide turistiche

operative su base provinciale. Una conseguenza di questa mancanza è la diffusione dell'esercizio abusivo della professione e l'innalzamento della età anagrafica della categoria. Allo stato attuale, il museo non ha comunque alcun tipo di accordo economico con le guide provinciali, con le quali si interfaccia solamente tramite le associazioni di categoria.

La situazione corrente impedisce al museo di pianificare una propria linea strategica di fidelizzazione dell'audience, di comunicare all'esterno il valore della ricerca condotta all'interno del museo, e di realizzare attività quali laboratori ed attività di *edutainment*. Le guide provinciali sono una risorsa indiscussa per il turismo locale, ma un museo non è solo un monumento ed un custode di opere, e dovrebbe avere una linea didattica propria (eventualmente anche in accordo con soggetti privati), supportata anche da adeguate tecnologie. A questa già grave situazione organizzativa, si aggiunge una mancanza di tipo infrastrutturale: il museo è infatti sprovvisto di un'area dedicata allo svolgimento di attività didattiche.

Un altro aspetto delle attività curatoriali vede come protagonista il ruolo della ricerca specialistica sulla collezione del museo, sia quella in esposizione che quella nei depositi. Questo aspetto ha acquisito maggiore rilevanza con la direzione di Malacrino, il quale ha attivato alcune convenzioni con università, non solo calabresi per assicurare la presenza di tirocinanti dedicati alle attività di ricerca. Gli studi condotti in questo senso sono finalizzati in particolare all'organizzazione di mostre temporanee volte alla valorizzazione sia dei reperti custoditi in deposito, sia quelli concessi in prestito ad enti locali nel corso della Soprintendenza Bonomi. Le mostre temporanee costituiscono una risorsa preziosa per i musei: esse consentono infatti di mettere il visitatore in condizione di fare confronti inediti tra le opere, di introdurre un elemento di novità rispetto alla classica vista e, come nel caso della didattica, di rendere tangibile ed esplicito il valore della ricerca condotta all'interno del museo. Un'analisi della programmazione del Museo Nazionale di Reggio dal 2013, evidenzia come da allora ad oggi sia stata organizzata una sola esposizione temporanea a tema archeologico. È vero che il museo è stato chiuso per lavori dal 2009 al 21 dicembre 2013; esso ha tuttavia organizzato una serie di mostre su tematiche varie che, prive di un apporto scientifico e narrativo rispetto alla collezione permanente, sono orientate ad assecondare le proposte provenienti dall'esterno (tabella 9).

Tabella 9. Calendario Mostre temporanee tenutesi al Museo Archeologico di Reggio Calabria

Titolo	Data	Ente organizzatore
Mostre archeologiche		
La meravigliosa antichità. Reggio alla ricerca del suo passato fra scoperte, personaggi e Istituzioni	21 dicembre 2014 - 31 gennaio 2015	Assessorato Politiche e Pianificazione Culturale, Beni culturali, Difesa della Legalità
Mostre arte contemporanea / varie		
Arte Torna Arte	30 agosto - 30 novembre (proroga fino al 01/12), 2013	Assessorato Politiche e Pianificazione Culturale, Beni culturali, Difesa della Legalità e dall'Assessore Eduardo Lamberti Castronuovo, Presidente Dr. Giuseppe Raffa, Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Calabria guidata da Francesco Prosperetti, nonché dalle Sovrintendenze calabresi per i Beni Storici, Artistici ed Etnoantropologici e per i Beni Archeologici, dirette rispettivamente da Fabio De Chirico e Simonetta Bonomi
In Carte di Pane	4-20 ottobre (proroga fino al 01/12), 2013	
Giuseppe Verdi – Musica, cultura e identità nazionale	15 marzo - 27 aprile 2014	Eni, Organizzazione e produzione: Comunicare Organizzando S.r.l.
Il Ritorno. Un capolavoro fiammingo del XVII secolo.	16 marzo - 30 giugno (proroga fino al 23/9) 2014	Assessorato Politiche e Pianificazione Culturale, Beni culturali, Difesa della Legalità
I Bronzi di Riace. Nostos. Il Ritorno	1 maggio - 31 luglio 2014	
Inaugurazione mostra: "Italiani viaggiatori" – Museo Nazionale di Reggio Calabria	10-20 luglio, 2014	Touring Club Italiano
TerraOmnia – Le vie sacre dell'acqua	9 agosto - 6 settembre, 2014	Università di Palermo, Philippe Daverio
Racconti di Ceramica	11-31 agosto, 2014	
Presentazione: "Medaglieri Italiani"	30 gennaio 2015	

Fonte: Elaborazione propria da dati pubblicati al sito <http://www.archeocalabria.beniculturali.it> (ultimo accesso 27/03/2016)

Come emerge dalla tabella seguente, eventi, incontri e conferenze sono state storicamente promosse principalmente da organizzazioni esterne, con scarsi controlli sui contenuti delle stesse da parte del museo. Sebbene ospitare eventi di interesse locale possa essere una strategia per coinvolgere parte della popolazione non direttamente interessata all'attività del museo, è certo che questi non possono rappresentare l'unica forma di intrattenimento o di approfondimento culturale offerta dal museo.

Tabella 10. Calendario Eventi e Conferenze svolti al Museo Archeologico di Reggio Calabria

Titolo	Data	Ente organizzatore
<i>Eventi</i>		
Una notte al museo	28 dicembre 2013	Azienda vitivinicola di Nicotera (VV) "Casa Comero"
Una notte al museo	25 gennaio 2014	
Carnevale rock al museo	1 marzo 2014	Uniroyal
XXIV Satgione concertistica	21 marzo - 17 aprile, 2014	Conservatorio di musica Francesco Cilea
Conferenza stampa: Arte e tecnologia a Reggio Calabria. Presentazione del nuovo DVD documentario: "I Bronzi di Riace. Ipotesi sul passato e tecnologie per il futuro"	15 giugno 2014	
Presentazione: "Hipponion, Vibo Valentia, Monsleonis. I volti della città" – Reggio Calabria	27 giugno 2014	Club di Territorio di Reggio Calabria – TCI ed il Centro Sistema Bibliotecario Vibonese
Conferenza stampa: "Attivazione percorsi di promozione culturale e cittadinanza attiva" – Museo di Reggio	30 giugno 2014	Tribunale dei minori di Reggio Calabria, Servizio sociale per i minorenni
Tashi Delek 2014 – Il Mandala della pace universale	7 settembre – 12 ottobre 2014	Monastero Buddista Tibetano di Gaden Jangste (India)
Concorso intitolato alla poetessa Magnagrega Nosside - Premiazione	28 novembre 2014	
Restituzioni Grand Tour 3 – Presentazione del restauro del Cavaliere di Marafioti	15 giugno 2015	IntesaSanpaolo
Un sabato notte al museo	27 giugno – 19 dicembre, 2015 (aperture straordinarie)	
Expo e territori	23-24 luglio 2015	Ente Parco Nazionale dell'Aspromonte
Musica X Musei	11-13 settembre 2015	Conservatorio di musica Francesco Cilea
<i>Covegni / Incontri</i>		
Incontro in relazione alla mostra Marcello Sestito "In Carta di Pane"	18 ottobre 2013	

Fonte: Elaborazione propria da dati pubblicati al sito <http://www.archeocalabria.beniculturali.it> (ultimo accesso 27/03/2016)

Per tornare alle mostre, a causa della mancanza di fondi e di risorse umane appositamente dedicate, l'organizzazione delle stesse è sempre avvenuta senza una adeguata pianificazione e con grandi ritardi. La strategia di collaborazioni esterne adottata dal dott. Malacrino sembra essere positiva ma, al momento, priva di adeguate risorse: la prima ed unica mostra organizzata fino ad ora dal nuovo direttore, infatti, ha comportato per il direttore stesso un grave sovraccarico di lavoro, con risultati certo apprezzabili ma sicuramente migliorabili soprattutto per quanto riguarda gli apparati espositivi, e comunque con livelli di appesantimento gestionale troppo elevati. Vanno dunque predisposte le risorse adeguate per poter valorizzare l'attività di ricerca e di divulgazione al pubblico attraverso un progetto espositivo temporaneo di alto livello.

Queste informazioni restituiscono un quadro in cui l'attività espositiva sembra essere messa alla prova sia dalla mancanza di risorse adeguate (umane e finanziarie) per le mostre temporanee, sia dalla sottodimensionata disponibilità di reperti, tema su cui il direttore Malacrino sta cercando lavorare in accordo con il comitato scientifico del Museo. In questo senso, un elemento di particolare complessità è rappresentato da quell'insieme di beni che, affidati alla soprintendenza archeologica di Reggio, sono stati dislocati in aree minori secondo un principio di pertinenza territoriale tramite prestiti e depositi dalla natura non chiara. Dato che tale dislocazione ha coinvolto decine di migliaia di reperti non

correttamente inventariati dalla soprintendenza, risulta facile immaginare che il direttore possa avviare procedure di prestito e restituzione solo per i lavori di grande pregio, di cui è cioè a conoscenza²². Il rischio è dunque quello di non valorizzare sufficientemente reperti di minore rilevanza. La soluzione di questo problema necessita non solo di un chiarimento sulla natura delle restituzioni effettuate ma anche di una appropriata catalogazione dei beni da parte dei musei minori e di una semplificazione del quadro normativo di riferimento alle procedure di prestito all'interno di un determinato ambito territoriale.

Va inoltre ideata per le mostre temporanee un'adeguata strategia di accesso e di *pricing* in grado da un lato di incentivare la visita al museo, dall'altro di garantire almeno in parte la copertura dei costi per il loro allestimento e promozione. In linea generale, il Museo dovrebbe interrogarsi su quale sia il valore strategico che le mostre temporanee hanno nella sua sostenibilità economica e prendere decisioni coerenti con questi obiettivi²³.

L'edificio del museo dispone inoltre di una biblioteca e di un laboratorio di restauro, quest'ultimo oggetto di un importante progetto presentato all'interno del recente PON cultura. La biblioteca accoglie circa 10.000 volumi relativi all'archeologia ed è stata pensata come un luogo aperto a ricercatori ed accademici. Essa è attualmente accessibile dal lunedì al venerdì dalle 9:00 alle 13:00 su prenotazione. Pur ospitata all'interno del museo, la biblioteca non è però gestita dallo stesso: nella separazione tra soprintendenza e museo, la scelta è stata infatti quella di mantenere la biblioteca sotto la responsabilità della prima (e dunque il personale della biblioteca è rientra nell'organico della soprintendenza), e far convogliare il laboratorio di restauro sotto il museo.

Tenuto conto delle elevate esigenze di restauro che si possono manifestare sui reperti della soprintendenza, tale separazione appare alquanto forzata: se è vero che sulla base degli accordi il laboratorio di restauro del museo dovrebbe operare dunque anche per conto della soprintendenza, si potranno facilmente porre notevoli problemi sulla priorità degli interventi. In ogni caso, nella prospettiva di una maggiore attenzione al pubblico, sia la biblioteca che il laboratorio di restauro si caratterizzano come due *asset* strategici per produrre nuova conoscenza e incentivare forme di narrazione innovative. È importante dunque investire adeguatamente in questo senso, ad esempio attraverso la pubblicazione sui social media di documentazione fotografica riguardante i restauri (uno stratagemma spesso adottato per svelare al grande pubblico parte del lavoro svolto dietro le quinte) e lo sviluppo dell'attività della biblioteca come centro di eccellenza per gli studi archeologici nell'area di Reggio Calabria.

Un discorso a sé riguarda infine l'utilizzo e diffusione delle immagini che riproducono opere d'arte. Essendo il museo titolare di diritti di possesso rispetto ai beni che conserva, esso gestisce anche la riproduzione delle immagini relative alla sua collezione. Tali riproduzioni, che posso avvenire solo su concessione del museo, hanno diversi fini: la riproduzione per fini didattici senza scopo di lucro, ad esempio, è concessa a titolo gratuito, mentre negli altri casi è previsto il pagamento di diritti di riproduzione differenziati per pubblicazione, diffusione a stampa o su Web ecc. Nel Museo questa funzione viene gestita da una funzionaria che autorizza altresì le concessioni d'uso per gli spazi del museo. Come emerso nel corso delle interviste, le concessioni sono una delle principali fonti di reddito per il museo. È bene però ricordare che un utilizzo non congruo delle immagini dei Bronzi rischia di nuocere all'immagine del museo e alla città di Reggio finora investiti principalmente di un turismo "mordi e fuggi" (Settis 2015).

Criticità:

- Assenza di una progettazione dell'esperienza didattica personalizzata in base all'anagrafica o alla provenienza del pubblico o corrispondente a diversi percorsi tematici
- Assenza di un ufficio di didattica

- Ambiguità nel servizio guide (museo? Concessionario? Guide provinciali?)
- Assenza delle audioguide
- Assenza di un ufficio mostre
- Assenza di una adeguata pianificazione delle mostre, difficoltà gestionali, mancanza di risorse
- Sottodimensionamento di personale con competenze archeologiche/curatoriali/educative
- Sottodimensionamento delle collezioni in deposito per l'organizzazione delle mostre temporanee
- Possibili conflitti tra soprintendenza e museo per l'uso del laboratorio di restauro
- Assenza di una pianificazione organica nell'uso dei vari *asset* per migliorare i servizi al pubblico
- Uso scorretto delle immagini dei bronzi da parte di terzi (mancato controllo da parte del museo)

Indicazioni:

- Definire una linea strategica per la fidelizzazione dell'audience, la comunicazione all'esterno del valore della ricerca condotta all'interno del museo, e per la realizzazione di attività quali laboratori e attività di *edutainment*
- Definire degli obiettivi di sviluppo dell'apparato didattico con chiara indicazione delle responsabilità di ciascun individuo
- Ridefinire, nella scelta del concessionario, quali attività educative possano essere da essi svolte e fornire indicazioni sulla qualità delle stesse
- Definire al più presto l'interpello per l'organico mancante
- Individuare un sistema di "nulla osta" per semplificare la circolazione delle opere tra i musei locali e Museo Archeologico Nazionale
- Definire una strategia in merito alle mostre temporanee in grado di incentivare la visita al museo, e di garantire almeno in parte la copertura dei costi per il loro allestimento e promozione.
- Garantire risorse adeguate (umane e finanziarie) per l'organizzazione di mostre ed eventi
- Definire una strategia di pricing e accesso alle mostre temporanee
- Garantire coerenza e pertinenza degli eventi ospitati dal museo
- Definire un accordo ad hoc per l'uso del laboratorio e del personale di restauro da parte della soprintendenza che limiti gli eventuali conflitti
- Valorizzazione della Biblioteca e del Laboratorio di restauro come *asset* strategici

- Cautela nel cedere le concessioni per l'uso dell'immagine dei Bronzi e rafforzamento dei sistemi di controllo e sanzione

I servizi in concessione

Gran parte dei servizi aggiuntivi del Museo di Reggio Calabria, unitamente a quelli del Museo Archeologico “Vito Capialbi” di Vibo Valentia, e del Museo Archeologico Nazionale di Locri (due degli altri musei precedentemente sotto la responsabilità della Soprintendenza Archeologica della Calabria) sono stati esternalizzati sulla base di una gara e del conseguente atto di concessione accessoria stipulato nel giugno 2004. Il concessionario vincitore è la società Kore s.r.l., sita a Reggio Calabria e costituita da tre soggetti: Laruffa editore s.r.l. (capogruppo), Società Grandi Alberghi s.r.l., e Caridi Stefania Letizia (ditta individuale). L'atto prevede la concessione a Kore della gestione di alcuni servizi identificati sulla base dell'art. 117 del d.lgs. n. 41 del 2004, e di altri servizi identificati dal concessionario in sede di gara.

Tra i primi si trovano (art. 117 del d.lgs. n. 41 del 2004 comma 2 lett. a,d,e,g, e comma 3)²⁴:

- il servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi e i sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altro materiale informativo, e le riproduzioni di beni culturali;
- la gestione dei punti vendita e l'utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni;
- i servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia, i servizi di informazione, di guida e assistenza didattica, i centri di incontro;
- l'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali.
- Servizio di biglietteria

Tra quelli specificatamente identificati dal concessionario si ritrovano invece:

- Audioguide
- Vendita per corrispondenza tramite servizi computerizzati
- Guardaroba
- Realizzazione sito web
- Organizzazione Concerti
- Investimenti promozionali
- Laboratori didattici e animazione per l'infanzia

Ad un'approfondita lettura dell'atto di concessione è evidente il carattere ambizioso dell'accordo, nonché il *gap* tra i servizi in questo individuati e quelli effettivamente riscontrabili presso il museo. A mero titolo di esempio, all'art. 10 (*Pubblicità e attività promozionali*), sono incluse tra quelle proposte nell'offerta di gara: la realizzazione di laboratori didattico culturali per i visitatori e per gli istituti scolastici calabresi e siciliani, attraverso supporti multimediali ed interattivi; la realizzazione di reti locali di accoglienza ed intrattenimento che coinvolgano circuiti turistici, strutture alberghiere, ristoranti ecc. (...); la promozione presso le scuole calabresi e della Sicilia orientale; un concerto per anno per

ciascun museo; un concorso culturale a premi per le ultime classi di istruzione superiore; messaggi promozionali sui media da concordare con la soprintendenza; la distribuzione capillare del materiale promozionale; la realizzazione di un sito web in 60 gg. lavorativi che consenta la visita virtuale dei musei, prenotazioni, informazioni e acquisti on line della linea realizzata per i musei (Cfr. Contratto concessione servizi aggiuntivi). All'art. 11 (Servizio didattico e di accoglienza) sono inoltre inclusi: la creazione di un centro di orientamento e informazione per fornire notizie sull'accesso, orario e tariffe dei complessi; l'attivazione di un sito internet; la realizzazione di visite guidate per stranieri; la realizzazione e noleggio audio-guide in sei lingue; il servizio gratuito di guardaroba; il servizio di prenotazione telefonica; laboratori didattici, assistenza didattica, animazione per l'infanzia.

Come si è già avuto modo di notare, lo stato attuale dei servizi presso il Museo di Reggio Calabria²⁵ è invece estremamente carente: gli unici servizi attivati sono la gestione della biglietteria (con i problemi di acquisto on line di cui al paragrafo 2.2), il bookshop (attualmente sacrificato ad un bancone nello spazio biglietteria e ad alcuni tavoli posti lateralmente nella hall di ingresso, con materiale di scarsa qualità e spesso non attinente alle collezioni del museo); il servizio di guida al museo (con le ambiguità di cui al paragrafo 2.3), il servizio editoriale, e il servizio di riproduzione oggetti. Per quanto riguarda quest'ultimo, risulta inoltre dalle nostre interviste che le attività del concessionario siano state poco rispettose delle prescrizioni dell'atto di concessione (che prevedono il preventivo nulla osta da parte del Soprintendente o della Commissione di Vigilanza) ed abbiano sviluppato oggettistica e *souvenir* di bassa qualità o comunque non approvati dagli organi competenti. Mancano inoltre completamente il servizio di guardaroba, le audioguide, un sito web, tutto l'insieme delle attività promozionali, nonché i laboratori didattici ed animazione per l'infanzia.

La distanza tra quanto prescritto nell'atto di concessione e quanto posto in essere sarebbe senza dubbio sufficiente a stabilire la decadenza dell'accordo, così come stabilita all'art. 32 dell'atto di concessione²⁶. Nella pratica invece, non solo la concessione non è stata revocata, ma è stata anche prorogata per sette anni ben oltre la sua durata iniziale (prevista in quattro anni rinnovabile per due volte). La questione si colloca all'interno di un quadro particolarmente complesso a livello nazionale (per anni è stata infatti attesa la circolare del Ministero per la regolamentazione dei servizi aggiuntivi dei musei statali) regionale (la mancanza di soggetti forti nel settore e di esperienze pregresse nella gestione di servizi aggiuntivi) e locale (la chiusura del museo per cinque anni, la mancanza di spazi adeguati per la predisposizione dei servizi).

Il tutto ha certo creato una situazione di stallo, con un concessionario in continua proroga (rinnovata di tre mesi in tre mesi) che se da un lato non vedeva i flussi di visitatori (e quindi di vendita) inizialmente previsti per il museo (anche a causa della prolungata chiusura) e non si vedeva assegnati gli spazi necessari per l'espletamento di alcuni servizi (ad esempio relativi al guardaroba), dall'altro, ha comprensibilmente ridotto al minimo gli investimenti (al di là dell'iniziale spesa per un sistema computerizzato di biglietteria e la stampa dei biglietti elettronici), diminuendo ulteriormente il livello dei servizi. Lungi da noi la volontà di stabilire le relative responsabilità, che ricadono sicuramente su più livelli. Certo è che l'attuale stato dei servizi aggiuntivi del Museo di Reggio Calabria è ben distante da un qualsiasi standard minimo, creando una situazione inaccettabile sia dal punto di vista della completezza che della qualità dei servizi offerti.

I lavori di ristrutturazione dell'edificio, la nuova direzione e l'imminente riapertura totale del museo – unitamente alle nuove direttive in ambito nazionale – aprono la porta oggi ad una importante e quanto mai necessaria revisione dell'offerta di servizi aggiuntivi presente nel Museo, già prevista dal Direttore Malacrino una volta superata la pietra miliare dell'inaugurazione del 30 aprile. In quest'ottica si ritiene opportuno sottolineare alcuni aspetti. Innanzi tutto l'esigenza di effettuare uno studio di mercato ed elaborare un business plan relativo ai servizi aggiuntivi per il museo *prima* di redigere il bando di gara. Solo in questo modo è infatti possibile definire un accordo sostenibile sia per il museo che per il concessionario. Nel valutare le candidature in risposta al bando dovrebbero inoltre essere

prese in considerazione non solo l'offerta economica e la tipologia di servizi offerti in sede di gara ma anche la dimensione, la reputazione e l'effettiva capacità dei candidati di garantire adeguati standard di servizio (in questo senso è in qualche modo dubbio che un piccolo fornitore locale nell'area di Reggio Calabria possa garantire livelli adeguati). In terzo luogo è necessario stabilire nell'atto di concessione adeguati strumenti di controllo da parte del Museo sugli standard di qualità e copertura dei servizi. Infine, va risolto il problema degli spazi: se è vero che bookshop biglietteria e guardaroba troveranno adeguata collocazione all'interno del nuovo assetto della hall, è pur vero che manca ancora uno spazio dedicato ai laboratori didattici, condizione imprescindibile per mettere a bando le attività educative con le scuole.

Un discorso a parte va fatto per il servizio bar/ristorante: tradizionalmente assente presso il museo, il nuovo progetto di ristrutturazione ha puntato in modo forte sul recupero del quarto piano, predisponendo gli spazi per un locale di bar/ristorazione di grande charme con terrazza con vista sullo stretto dalla bellezza unica.

Gli spazi, la cui ristrutturazione è stata terminata negli ultimi mesi del 2014, attendono il progetto di allestimento (attualmente inserito nel PON cultura) e la definizione del bando di gara per la gestione del servizio. A detta della Soprintendente Bonomi, il ristorante dovrebbe fungere da attrattore per il museo e viceversa, ponendosi come spazio di incontro e di intrattenimento anche per i turisti e i cittadini che non intendono necessariamente (ri)visitare il museo.

Il progetto prevedeva infatti un accesso diretto all'ultimo piano del museo (quello del ristorante), tramite un apposito ascensore collocato all'ingresso del museo stesso. In disaccordo il nuovo direttore che, sulla base delle interviste a noi rilasciate, non sembra intravedere la possibilità di tenere il ristorante aperto in orari serali e notturni, né di permettere l'accesso al ristorante a clienti non muniti di biglietto di ingresso al museo. Il problema principale addotto è quello della sicurezza: poiché l'ascensore è collocato prima dei metal detector, e prevede la discesa anche ai piani espositivi, il direttore non vede come sia possibile garantire le necessarie procedure di sicurezza per l'accesso.

Si ritiene che questo sia un punto fondamentale su cui l'attuale direzione dovrebbe rivedere la propria posizione. Come nel caso del Ristorante Giacomo Arengario del Museo del '900 di Milano (cfr. Learning model Box 7) la questione può essere risolta ad esempio attraverso un sistema alternativo di controllo degli accessi al quarto piano, potenzialmente a carico del concessionario. Quand'anche tale specifica modalità non fosse applicabile, è assolutamente necessario trovare un sistema per permettere l'accesso al quarto piano e garantire la sicurezza del museo (in caso di necessità, si potrebbe far svolgere uno studio ad hoc in questo senso). Si deve infatti considerare che gli spazi del quarto piano sono molto ampi, e prevedono costi di gestione decisamente elevati: gli attuali numeri dei visitatori del museo non assicurerebbero ricavi capaci di coprire i costi del servizio.

Garantire l'accesso al ristorante al quarto piano anche ai "non visitatori" (si pensi ai cittadini di Reggio Calabria, che possono voler pranzare al museo anche senza necessariamente voler visitare ogni volta le collezioni) e oltre agli orari di apertura del museo (per cene singole o grandi eventi organizzati in partnership con le realtà locali) si pone dunque come elemento fondamentale non solo per valorizzare il museo, l'edificio e la città (la vista sullo stretto è di grande bellezza, e la terrazza non ha paragoni nei dintorni), ma anche per permettere la necessaria redditività del servizio al concessionario e al museo stesso. Pena l'insorgere di interminabili quanto inestricabili ricorsi e cause tra museo e futuro concessionario sulla gestione del servizio, e la conseguente interruzione o abbassamento della qualità dello stesso. La gara per la gestione del ristorante va dunque disegnata tenendo conto di quanto sopra, pensando ad esempio, ad un accordo che preveda la copertura dei costi di sicurezza in capo al concessionario.

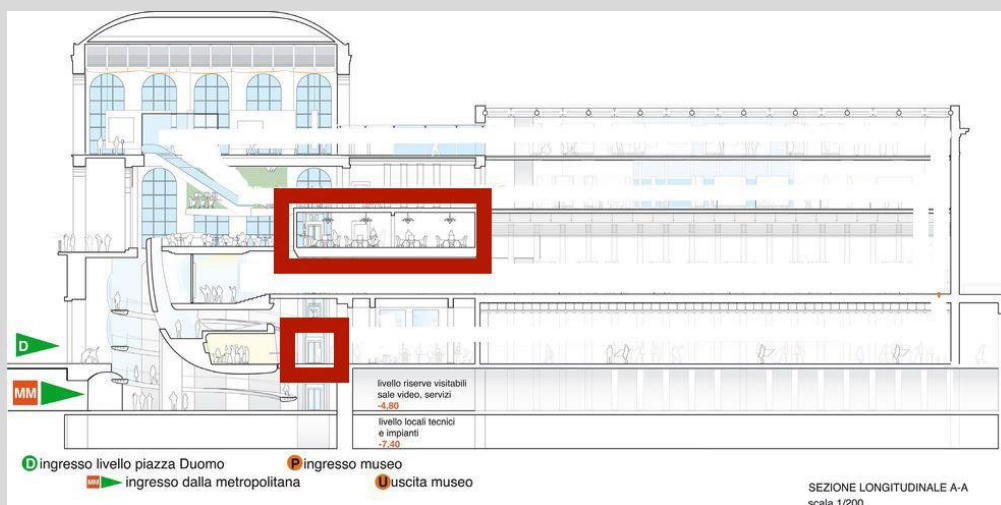
Box 7. Learning model 2- la gestione del ristorante e la sicurezza: il Ristorante Giacomo Arengario del Museo del '900 (Milano)

Inaugurato il 13 gennaio 2011, il ristorante Giacomo Arengario è parte integrante del complesso del Museo del 900 di Milano. Una meta per molte decine di turisti, tra i tanti che ogni giorno visitano il museo. La gestione del ristorante è affidata ai concessionari Tiziana Bulleri e Marco Monti, proprietari di altri due ristoranti a Milano.

Il ristorante fu progettato da Laura Sartori Rimini e Roberto Peregalli ed è un omaggio al periodo Decò. Al suo interno sono state create delle "period rooms" che scandiscono le diverse zone del ristorante: una Hall, a tavoli bassi, poltroncine e divani; un Bar costituito da elementi in legno laccato di nero o rivestiti di specchio, che si slanciano verso il soffitto ricordando le architetture metafisiche di quegli anni; una Sala ristorante, rivestita con pannellature di legno dorato e specchi invecchiati e con un soffitto a cassettoni. Poi, una Galleria aperta sulla cucina con pannellature in lacca rossa degli anni Trenta e una terrazza attrezzata. Infine il Dehors, che si trova oltre il bar all'interno della loggia affacciata su Piazza del Duomo, studiato come una struttura in ferro e vetro, che offre una vista privilegiata sul Duomo di Milano. Il ristorante è aperto tutti i giorni della settimana dalle 12:00 alle 24:00.

Lo spazio ristorante, collegato anche alla caffetteria, è posizionato all'interno della torre al livello del loggiato su Piazza Duomo. L'attività è dunque attiva anche oltre gli orari di apertura del museo. Di giorno è possibile accedere ai servizi di ristorazione anche senza visitare il museo: il controllo dei biglietti nelle varie gallerie garantisce che solo coloro che hanno acquistato il biglietto possano visitare le collezioni del museo. Negli orari di chiusura del museo è possibile accedere al ristorante tramite l'entrata principale dell'edificio dove uno stuart, dipendente del ristorante, si occupa di accompagnare i clienti all'ascensore, con accesso diretto al ristorante, situato al 3° piano (vedi figura successiva).

Sezione edificio Museo del '900



Fonte: "Arengario and the Museum of the 20th century" da <http://www.ordinearchitetti.mi.it/en/mappe/concorsi/edificio/306-arengario-and-the-museum-of-the-20th-century-9-arengario-museo-del-novecento>

La strategia complessiva si basa sull'assunzione da parte del concessionario dei costi previsti per mantenere in sicurezza l'accesso al museo, con particolare riferimento al personale che si occupa di gestire l'ingresso dei clienti del ristorante durante gli orari di chiusura delle gallerie. Come dimostrato da alcuni studi, la presenza di un punto ristoro influisce positivamente sull'esperienza dei visitatori dei musei, soprattutto nel caso di siti ad alto interesse turistico. La possibilità di mantenere il ristorante aperto sia in orari diurni che notturni, così come il profilo ricercato degli allestimenti e degli spazi, contribuisce a consolidare il brand del museo e a mantenerlo un luogo vivo e frequentato anche al di fuori degli orari di apertura delle sale espositive. Questo approccio permette di sfruttare gli spazi adibiti alla ristorazione per eventi serali e dal profilo più formale, e consente al museo di trarre maggiori profitti dall'accordo con il concessionario.

Rilevanza di tale approccio per la regione interessata

Considerata la necessità del museo di Reggio Calabria di ampliare le fonti di finanziamento, di integrarsi maggiormente nel tessuto urbano come soggetto culturale vivo e di migliorare la sua attrattività; nonché la volontà di fare di Palazzo Piacentini e della sua collezione il simbolo ed il traino della rinascita della città di Reggio Calabria, risulta essenziale sfruttare tutte le possibilità messe a disposizione dal restauro e adeguare il Museo di Reggio agli standard a cui i visitatori nazionali ed internazionali sono abituati. Il Museo del 900 di Milano evidenzia l'importanza di identificare un accordo in base al quale il ristorante rimane aperto anche di sera, nonostante i costi da sostenere per la messa in sicurezza dell'operazione.

La tematica di fondo rispetto all'adozione di un approccio simile a quello del Museo del 900 nel caso del Museo Archeologico di Reggio riguarda la questione della sicurezza e l'individuazione di chiare indicazioni su come gestire il flusso dei clienti del ristorante durante gli orari di chiusura del museo. Nella fase di stesura del bando il Museo Archeologico dovrebbe individuare precise responsabilità a garanzia della sicurezza della collezione, che permettano di esercitare l'attività ristorativa anche negli orari di chiusura del museo. In secondo luogo, è necessario definire quali obiettivi utili allo sviluppo del museo possano essere raggiunti tramite l'apertura della terrazza ad un pubblico non limitato ai visitatori del museo. Ad esempio, nel caso del contesto reggino, dove molte sono le primizie enogastronomiche, il ristorante del museo potrebbe farsi, da una parte, vetrina del territorio, dall'altra, luogo pubblico di ritrovo per la popolazione locale.

Criticità:

- Scarsa qualità e problematiche nella gestione dei servizi aggiuntivi attivati dal concessionario (biglietteria, bookshop, servizio editoriale, guida, editoria e riproduzione oggetti) che rendono l'attuale stato dei servizi estremamente carente
- Mancata attivazione di alcuni dei servizi fondamentali previsti dall'atto di concessione (guardaroba, audioguide, la realizzazione del sito web, tutto l'insieme delle attività promozionali, laboratori didattici ed animazione per l'infanzia)
- Mancanza di spazi adeguati per alcuni dei servizi previsti (in particolare per i laboratori didattici, anche dopo i lavori di ristrutturazione)
- Problema nel disegnare un accesso al quarto che non metta a repentaglio la sicurezza del museo e dell'edificio

Indicazioni:

- Emanare il nuovo bando per i servizi aggiuntivi in tempi stretti
- Effettuare uno studio di mercato e predisporre un business plan relativo ai servizi aggiuntivi per il museo prima di redigere il bando di gara.
- Prendere in considerazione non solo l'offerta economica e la tipologia di servizi offerti in sede di gara ma anche la dimensione, la reputazione e l'effettiva capacità dei candidati di garantire adeguati standard di servizio
- Garantire all'interno del bando un adeguato potere di controllo e verifica da parte della direzione museale su standard quantitativi qualitativi dei servizi erogati dal concessionario
- Portare a compimento l'allestimento degli spazi previsti per il bookshop, la biglietteria e il guardaroba

- Identificare e realizzare un adeguato spazio per i laboratori didattici
- Emanare un nuovo bando per la gestione della caffetteria che valorizzi il luogo e i prodotti locali
- Trovare una soluzione al problema dell'accesso sulla falsariga di quello realizzato dal ristorante Giacomo Arengario del Museo del '900 (o simili)
- Garantire accesso al bar/caffetteria anche ai clienti esterni al museo (non provvisti del biglietto d'ingresso) e oltre l'orario di apertura del museo stesso
- Realizzare l'allestimento dell'ultimo piano secondo standard di qualità adeguati
- Valutare attraverso un business plan le modalità per garantire un sufficiente ritorno economico al museo e al concessionario per il servizio di caffetteria/ristorazione.

Il museo e il territorio

Anche nel contesto reggino, come altrove, sembra essere diffusa la voglia di “fare rete”: tutti gli interlocutori intervistati dichiarano di sentire in modo forte l'esigenza di una maggiore integrazione tra istituzioni, e guardano al Museo Archeologico come una risorsa fondamentale per il rilancio della città. La condivisa sensibilità che vede nel Museo Archeologico un luogo centrale per il futuro sviluppo di Reggio non trova però un reale riscontro in attività e progetti di sviluppo integrato.

Per quanto riguarda *le amministrazioni e le istituzioni pubbliche locali*, una grande opportunità potrebbe essere rappresentata dal contesto universitario reggino e messinese, con cui un faticoso dialogo ha preso avvio solamente durante la direzione Malacrino. Vi è poi il Comune di Messina, attento alle dinamiche d'oltre Stretto e promotore della candidatura dello Stretto a Patrimonio dell'Umanità (UNESCO), che però non sembra trovare adeguato spazio di crescita.

Centrale dovrebbe essere il ruolo del Comune di Reggio il quale, indebolito da una difficile situazione finanziaria stenta però ad affermarsi come un punto di riferimento e di indirizzo per le politiche di sviluppo cittadino²⁷. Con lo stabilizzarsi della *governance* del Museo, il dialogo Museo-Comune ha preso un modesto avvio manifestato dall'incontro del neo-direttore Malacrino con il giovane sindaco Falcomatà, e l'inserimento di un rappresentante politico nel Comitato Scientifico del museo. Un percorso proficuo in questa direzione è però ancora tutto da costruire.

Anche la provincia di Reggio sembra essere un attore debole, con iniziative sicuramente apprezzabili ma di scarso rilievo nel più ampio panorama culturale. Senza contare la recente transizione a città metropolitana che, se da un lato apre un'interessante opportunità per l'area, dall'altro implica un cambiamento importante che deve adeguatamente essere opportunamente gestito. La stentatezza di queste iniziative delinea un quadro difficile per quanto riguarda il dialogo con le istituzioni locali, e rende particolarmente complesso l'avvio di un discorso sistematico sullo sviluppo di Reggio e del Museo.

Se il contesto istituzionale si caratterizza per la carenza di progettualità e la scarsa propensione al dialogo, più positivo sembra essere l'apporto dell'associazionismo e del terzo settore. FAI ed Italia Nostra, coinvolti anche come pareri critici rispetto al grande restauro, hanno stabilito con il museo alcune collaborazioni inerenti l'alternanza scuola-lavoro ed altri progetti rivolti principalmente ai giovani. Tali iniziative arricchiscono però solo in parte l'esperienza di visita del museo, e non creano collegamenti di lungo periodo con il tessuto locale.

Un ulteriore esperimento interessante è stato portato avanti dal Direttore del Parco dell'Aspromonte, che nel corso dell'estate 2015 ha realizzato un piccolo ma efficace progetto per incentivare i visitatori del museo a scoprire le bellezze naturalistiche calabresi facilitando la comunicazione e il trasporto tra museo e Parco. Questa iniziativa, per quanto di scala ridotta, sembra aver portato risultati tangibili ed immediati. Altri progetti più ambiziosi, come *99 Ideas* - un concorso d'idee²⁸ promosso dal Ministro per la Coesione Territoriale – sono invece rimasti unicamente sulla carta. Il confronto tra i due casi rivela come un aspetto fondamentale della progettualità tenda ad essere trascurato: la fattibilità rispetto alle risorse ed alle capacità disponibili, ed il momento gestionale nella fase di implementazione. In altre parole, si propongono molte iniziative, ma ben poco si riesce a concretizzare in azioni tangibili.

La presenza di istituzioni deboli, di un associazionismo ancora poco maturo, e di un contesto culturale potenzialmente ricco, ma frammentato e semi-abbandonato restituiscono l'idea di un museo che più che essere il centro della rinascita della città ne rappresenta una componente dissociata, anche rispetto ad altre realtà del settore. La situazione è inoltre aggravata dal ritardo nello sviluppo economico e produttivo della città di Reggio, e più in generale della regione Calabria, rispetto al più ampio contesto nazionale. È indubbio che l'assenza di un tessuto imprenditoriale, l'elevata disoccupazione, la debolezza della dotazione ricettiva dei flussi turistici, ed i bassi tassi di consumo culturale, influenzano negativamente il rapporto tra il museo ed il territorio in cui è collocato. Va inoltre sottolineata la marginalità geografica del territorio reggino rispetto non solo al paese ma anche alla regione stessa, con collegamenti difficili sia via terra che via aerea²⁹.

Più in generale, la situazione attuale sembra tale per cui le istituzioni e la cittadinanza rivendicano un ruolo attivo del Museo *per la città e il territorio* (attrazione turistica, visibilità, promozione, offerta culturale), mentre il museo si aspetta che la città e le istituzioni facciano qualcosa *per il Museo* (infrastrutture, trasporti, servizi di accoglienza, etc.). In questo contesto di difficile dialogo e di aspettative incrociate, la presenza di un organo decisionale e di coordinamento *super partes* in grado di indirizzare e coordinare i vari attori, pubblici e privati, potrebbe essere un fattore decisivo alla creazione di sinergie positive. Come evidenziato dall'esperienza del Museo Guggenheim a Bilbao (cfr. Box 8), la presenza di una *vision* chiara e di un organo di *leadership* efficace sono infatti fondamentali per la riuscita di operazioni di ampio respiro che ambiscono ad un impatto non solo culturale ma anche economico e sociale.

Nella prospettiva di una maggiore integrazione tra città e museo potrebbe essere utile pensare ad un momento aggregativo semi-istituzionale del mondo associativo (come associazioni culturali e startup) nella vita dell'istituzione, avviando un dialogo aperto con la cittadinanza nell'ottica del valore aggiunto comune. In un contesto economicamente depresso come quello reggino, il primo passo per raggiungere il territorio è proprio quello di rendere tangibili per tutti i benefici potenziali dell'ospitare un grande attrattore (box 8). Come discusso nel caso della Galleria Nazionale di Parma, un altro ambito di cooperazione tra museo ed istituzioni potrebbe poi essere individuato nel digitale (box 9).

Box 8. Learning Model 3- Musei in un contesto territoriale difficile: Il Museo Guggenheim Bilbao

Il Guggenheim Museum di Bilbao, emblema delle dinamiche di riqualificazione delle città europee e del potenziale attrattivo che i grandi musei hanno sul turismo, è frutto delle trattative svoltesi tra il 1991 e il 1992, tra la Comunità Autonoma Pais Vasco ed il direttivo della Fondazione Solomon R. Guggenheim di New York. Bilbao, ai tempi dell'avvio del progetto, era una città il cui reddito pro-capite era tra i più alti della Spagna nonostante la città stesse vivendo la crisi delle industrie pesanti locali colpite dalla concorrenza asiatica. La politica si mise dunque in azione per delineare un masterplan di riqualificazione del centro e dell'area portuale della città: di questo piano di largo respiro faceva anche parte la costruzione di un grande museo. Sebbene il Governo Vasco potesse contare su ragguardevoli risorse economiche, mancava di competenze eccellenti in grado di fornire un grado di certezza riguardo il ritorno dell'investimento. A questo scopo si rese necessario il supporto di un'organizzazione le cui competenze ed esperienze in ambito gestionale e curatoriale fossero comprovate a livello internazionale. Approvato l'accordo con la Guggenheim Foundation, la leadership del progetto fu affidata, nel 1992, ad un consorzio detto Consorzio del Proyecto Guggenheim Bilbao formato dal governo Basco e dalla provincia autonoma di Biscay, di cui Bilbao è Capitale. Il consorzio, presieduto dall'esponente tecnico Juan Ignacio Vidarte (ora Direttore del Museo), aveva come obiettivo primario la supervisione di tutti gli aspetti relativi l'educazione del nuovo Guggenheim.

Motivi di successo

- **Vision-** Il progetto fu motivato e guidato da una vision chiara riguardo il tipo di operazione da perseguire, cioè trasformare Bilbao da una provincia industriale in una realtà internazionale e culturalmente sviluppata.
- **Leadership-**La presenza di un organo decisionale, ossia il Consorzio del Proyecto Guggenheim Bilbao, forte e stabile tale da perdurare al susseguirsi delle vicende politiche locali e da essere, allo stesso tempo, interlocutore delle varie forze politiche.
- **Contenuto-**Nonostante grande attenzione sia sempre stata posta sull'edificio di Frank Gehry, il ruolo curatoriale della Fondazione Solomon Guggenheim ha permesso di mantenere sempre alta la qualità dell'offerta culturale. Questa continuità ha contribuito a far sì che l'effetto attrattivo non sfumasse in breve tempo.
- **Pianificazione-**Nonostante la costruzione del museo sia di per sé sia stata rapida, l'intero processo è stato il frutto di una attenta pianificazione riguardante tempi, costi, studi di fattibilità e sostenibilità. Questo elemento rese il progetto credibile ed affidabile per i vari *stakeholders*.
- **Impatto Internazionale-** La collaborazione con la Fondazione Solomon Guggenheim ha permesso all'intero progetto di avere rilevanza internazionale. L'internazionalità ha reso, e rende tuttora, il Museo attraente non solo per gli esperti, ma anche per il generico visitatore.
- **Impatto Sociale** - L'apertura del Guggenheim a Bilbao ha innescato un circolo virtuoso nella città, divenuta in breve tempo una delle principali mete turistiche del paese.

Questo caso evidenzia come logiche di sistema, pianificazione, ed unità decisionale siano indispensabili alla riuscita di un progetto che ambisce ad avere un impatto tanto culturale quanto economico e sociale.

Guardando al Museo Archeologico, si ritiene che i due organi di *governance* composti dal Comitato Scientifico e dal Consiglio di Amministrazione potrebbero rappresentare una voce di concerto tra attori istituzionali del territorio reggino, il Direttore del Museo, ed il mondo politico. Anziché concentrarsi meramente su aspetti curatoriali o gestionali, gli organi di *governance* del museo potrebbero infatti avocare a sé la leadership di un progetto di riqualificazione che vada oltre le possibilità ed i doveri del solo Direttore. Essi potrebbero altresì identificare una vision per il museo ed il territorio, coniugando sviluppo socio-culturale della città e qualità del progetto scientifico.

La mancanza di una *vision* in senso ampio è ben evidente nella scarsa capacità del museo e delle istituzioni cittadine di creare una narrazione intorno ai bronzi, al museo e al patrimonio culturale della città. Non si tratta tanto di investire in azioni di marketing territoriale quanto di (ri)costruire e

comunicare efficacemente un valore identitario che sia in grado di esprimere la ricchezza della storia del territorio, collegando passato, presente e futuro.

Se i bronzi hanno inizialmente dato visibilità ad un'area marginale e poco sviluppata dal punto di vista turistico, né il museo né le istituzioni locali sembrano infatti essere state capaci di cogliere questa opportunità per valorizzare opportunamente l'intero patrimonio culturale del territorio. Gli stessi bronzi sembrano in qualche modo fagocitare, piuttosto che potenziare, l'immagine culturale del museo e della città, con risultati di dubbio gusto a livello comunicativo e promozionale (Settis e Paoletti, 2015). Puntare sulla connessione tra bronzi e collezione del museo, e tra collezione del museo e patrimonio culturale dal punto di vista dei contenuti scientifici, curatoriali e culturali – prima ancora che comunicativi e promozionali (cfr. Box 9 - BAM! per Galleria Nazionale di Parma) – diventa dunque strumento imprescindibile per ridare unità e consapevolezza ad un territorio frammentato e dagli interessi divergenti.

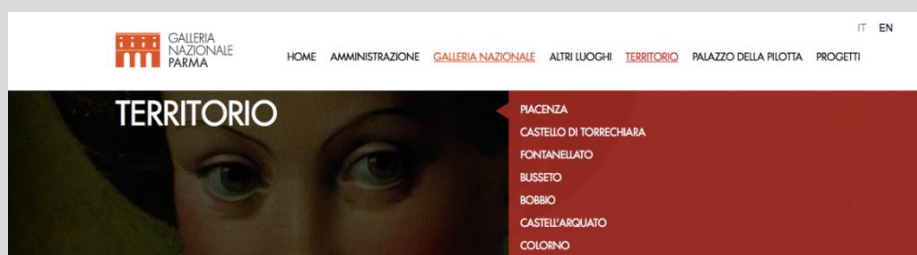
Box 9. Learning Model 4- Il rapporto Capolavoro- Collezione: BAM! per Galleria Nazionale di Parma

Obiettivo primario del progetto "WAY – We Are Yours" con cui la società BAM! di Bologna ha affiancato dal gennaio 2013 la Soprintendenza dei Beni artistici, storici ed etnoantropologici di Parma e Piacenza è intercettare una precisa fascia di pubblico che tradizionalmente non frequenta le istituzioni museali: i 18-40enni. L'attenzione si è da subito concentrata sulla Galleria Nazionale e sul contiguo Teatro Farnese (ospitati all'interno del monumentale complesso della Pilotta) oltre che sulla Camera di San Paolo e sull'Antica Spezieria di San Giovanni. Il progetto mira innanzitutto a migliorare la visibilità esterna ed interna del Palazzo della Pilotta e delle istituzioni culturali che vi sono ospitate attraverso una segnaletica informativa e una serie di azioni grafiche volte a facilitare la fruizione dei contenuti culturali e a migliorarne l'accessibilità.

Fra le azioni intraprese è in fase di costruzione un nuovo portale internet della Soprintendenza per i Beni Storici Artistici e Etnoantropologici di Parma e Piacenza volto a consolidare la presenza dell'istituzione sulla community web, anche attraverso l'attivazione di una rete di social network. La realizzazione della nuova segnaletica e della grafica coordinata per le didascalie delle opere ed i pannelli di sala è inoltre stata preceduta dalla realizzazione di un percorso partecipato che ha consentito un'analisi diretta delle aspettative del pubblico attraverso la realizzazione di alcuni focus group con i visitatori e la cittadinanza all'interno della Galleria Nazionale.

Un elemento di particolare criticità era rappresentato dalla concentrazione sulle opere principali della collezione - tra cui la Schiava Turca di Parmigianino, l'opera più conosciuta insieme alla Scapigliata di Leonardo da Vinci. Per allargare l'interesse all'intera collezione, BAM! ha lavorato su più piani (digitale, analogico, relazionale) creando una rete di connessioni in grado di portare l'attenzione dai pezzi forte verso l'intera collezione e poi verso il resto del territorio. Tuttavia, le caratteristiche architettoniche del Palazzo della Pilotta e l'allestimento della Galleria non consentivano ampio margine di manovra in termini di installazione, di didascalie e pannelli di approfondimento tematico. E' stato quindi necessario individuare un sistema di semplice fruizione, poco invasivo verso gli allestimenti, ma allo stesso tempo esaustivo. Da questo punto di vista il digitale ha rappresentato un'opportunità. In particolare il sito web della Galleria è stato sviluppato con l'obiettivo di rendere fruibile l'intera collezione in formato digitale, dando ai visitatori virtuali la possibilità di effettuare approfondimenti tematici e percorsi di fruizione diversificati. Inoltre, con la pagina iniziale del sito web offre un modo immediato per mettere i visitatori in condizione di identificare ed informarsi anche sulle altre risorse culturali nell'area circostante.

Estratto sito web della Galleria Nazionale Parma



Fonte: sito web Galleria Nazionale Parma

Motivi di successo

Nel caso della Galleria Nazionale di Parma, BAM! ha messo in atto una serie di iniziative di audience development per incrementare l'attenzione posta dal grande pubblico sul valore e significato dei reperti meno conosciuti: in questo contesto i capolavori sono stati eletti "ambasciatori dell'intera Collezione". La forma semplice e le tecnologie di uso quotidiano hanno inoltre contribuito ad un'ampia diffusione dei contenuti proposti. Il sito web della Galleria è stato inoltre reso luogo di promozione per l'intero territorio.

I Bronzi di Riace rappresentano un esempio unico al mondo di abilità scultorea greca, richiamando con le loro origini misteriose e la casualità del ritrovamento aspetti della storia e del mito (Settis e Paoletti, 2015). All'interno del museo, così come nella comunicazione del territorio, è tuttavia assente una adeguata trasmissione di cosa renda i Bronzi così unici, al di là della loro maestosa potenza estetica. L'approccio adottato da BAM! e dalla Galleria Nazionale di Parma ci suggerisce una via per la valorizzazione della collezione che passa attraverso la valorizzazione dei collegamenti tra i capolavori ed il resto della collezione, sfruttando tecnologia (QR), internet e social network. Una strategia di promozione organica siffatta potrebbe inoltre essere implementata ad un costo relativamente contenuto.

Al fine di bilanciare il potere mediatico dei Bronzi con l'intera collezione del Museo, è necessaria l'attuazione di una nuova strategia di comunicazione per il Museo Archeologico Nazionale di Reggio che non si basi sull'uso pubblicitario dei Bronzi ma investa sulla creazione e trasmissione di un valore identitario in grado di promuovere l'intera collezione del museo. Condizione necessaria è una adeguata ricerca sulle collezioni del museo ed i siti del territorio, promuovendone il significato, anche in connessione con i capolavori bronzei (ad esempio attraverso l'uso di pannelli integrativi, percorsi tematici e canali digitali), e individuando una strategia che unisca i valori dell'eccellenza archeologica con quelli dell'identità Magnogreca e della Reggio contemporanea. Questa importante fase di ricerca e selezione dei contenuti potrebbe essere, come proposto in precedenza, luogo di confronto tra il Museo e le istituzioni del territorio, con particolare riferimento all'Università ed alle associazioni di interesse culturale.

Criticità:

- Discontinuità nel supporto politico
- Debolezza e frammentarietà del tessuto associativo
- Siti archeologici urbani in stato di semi-abbandono
- Difficoltà nello sviluppo di sinergie tra enti diversi
- Ritardo nello sviluppo economico e produttivo della città di Reggio
- Marginalità geografica del territorio reggino e difficoltà nei collegamenti
- Assenza di un piano di sviluppo locale condiviso, organico e trasparente
- Carenza di iniziative pianificate dal museo e rivolte al territorio
- Assenza di una vision e di una identità per il Museo e per la città
- Assenza di una narrazione culturale a livello territoriale

Indicazioni:

- Identificazione obiettivi di sviluppo condivisi tra museo e politica locale

- Consolidare e rendere dirette le relazioni del museo con gli interlocutori locali
- Fornire linee guida alla creazione di un'offerta integrata per il patrimonio culturale cittadino
- Individuare un organo di coordinamento tra enti
- Definire il posizionamento e l'identità del museo e della città
- Sviluppare la ricerca all'interno del museo per la connessione tra bronzi, collezione e territorio

Conclusioni e indicazioni di policy

Come si legge nella lettera di motivazione del neo-direttore Carmelo Malacrino alla sua candidatura a Direttore, “Il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria è sempre stato un museo problematico, come dimostra il fatto di non aver mai raggiunto, nella sua storia, il completo allestimento”³⁰. Negli ultimi anni, le storiche difficoltà del museo si sono potenzialmente inasprite, con tutta una serie di processi che hanno manifestato e manifestano tuttora diverse criticità.

Innanzitutto *la recente riforma ministeriale*, che anche per il Museo di Reggio Calabria (così come per le altre realtà analizzate) implica un cambiamento non facile, in termini di nuovi obiettivi, ruoli e responsabilità. Si tratta di una sfida importante che deve essere opportunamente gestita: qualunque processo di cambiamento istituzionale di questa portata deve infatti non solo essere coerente nel proprio disegno normativo, ma anche accuratamente gestito nella fase di disegno e implementazione, con l'esigenza di comprendere adeguatamente sia le dinamiche generali, che le specificità e criticità di ciascun singolo sito.

Il rischio di una mala-gestione (o meglio ancora di una non-gestione del processo) è infatti quello di creare un'impasse come quello su cui si trova attualmente il Museo di Reggio, con rilevanti conseguenze in termini di leve a disposizione del direttore, tra cui in particolare quelle relative alle risorse umane, alle risorse finanziarie e alle collezioni. L'effetto è quello di uno stridente contrasto fra attese – rese tanto più elevate dalla comunicazione mediatica della riforma – e reali condizioni di attività dei siti.

Tale processo si innesta nel caso del Museo Archeologico di Reggio Calabria in un contesto particolarmente complesso, dovuto in particolar modo:

- *Al lungo periodo di chiusura del museo* legato ai lavori di ristrutturazione (nonché le polemiche e il danno di immagine per il museo e la città);
- *Alla presenza di un grande attrattore in un contesto periferico, con collegamenti inefficienti, e culturalmente debole* se paragonato alle grandi città storiche del nostro paese in cui si collocano solitamente i grandi musei (si pensi a Firenze, Venezia, Roma, Milano), per il quale va dunque recuperata in modo forte una dimensione narrativa;
- *Ad un progressivo processo di sfruttamento e depauperamento dell'immagine dei Bronzi*, che non sono stati adeguatamente valorizzati, né di per sé (si pensi all'uso commerciale e kitsch degli stessi, come ben denunciato da Settis e Paoletti (2015), né in relazione all'insieme delle collezioni del Museo e al patrimonio archeologico e culturale del territorio;
- *Alla presenza di un ambiente istituzionale estremamente fragile*, poco abituato al dialogo e alla cooperazione istituzionale, e con una triste storia di illegalità alle spalle.

In questo contesto sicuramente difficile, siamo però di fronte anche ad importanti potenzialità e a nuove opportunità. Se il processo di cambiamento introdotto dalla riforma è certo complesso, è pur vero che la nuova direzione può significare un cambiamento di rotta significativo all'interno di un museo in cui la continua alternanza e precarietà della dirigenza non ha certo giovato alla gestione e alla valorizzazione dello stesso. Allo stesso tempo i faticosi e interminabili lavori di ristrutturazione e di allestimento, lasciano ora un Museo nuovo, moderno, dalle grandi potenzialità (relative sia all'allestimento che agli spazi per i servizi, quali ad esempio il nuovo ristorante al quarto piano), seppur con i limiti sopra esposti.

Il territorio di Reggio Calabria, pur non caratterizzandosi come una delle principali mete turistiche del paese, è inoltre ricco di un patrimonio materiale, immateriale e naturale che, se opportunamente valorizzato, potrebbe fungere da volano per lo sviluppo socio-economico dell'area. Dal punto di vista istituzionale infine, la recente transizione a "città metropolitana", nonché i segnali positivi che arrivano da oltre stretto, fanno intravedere una nuova strada per il dialogo e l'integrazione strategica.

Si tratta dunque di cogliere queste opportunità realizzando le condizioni necessarie affinché non vengano vanificate. In questo senso è innanzi tutto fondamentale dare alla nuova direzione le risorse necessarie per dare un avvio concreto ed una sostenibilità nel tempo alla nuova gestione autonoma del museo. Come è già stato sottolineato, allo stato attuale siamo infatti di fronte un'autonomia unicamente "sulla carta", senza controllo sulle risorse umane, finanziarie e patrimoniali (le collezioni). In questo contesto la logica dell'*accountability*, con il necessario legame tra obiettivi, responsabilità delle risorse e risultati è fortemente disattesa. Vanno dunque affrontate con forza e tempismo le questioni sopra riportate con un intervento forte a livello centrale (il Ministero), garantendo al Direttore uno staff adeguato e competente, un flusso di risorse e una gestione finanziaria efficace, e una maggiore chiarezza sulla dotazione del museo.

Nella logica di una maggiore integrazione con la città e il territorio, gli stessi organi di *governance* del museo dovrebbero garantire al Direttore un supporto ampio che non si limiti alle minime attività istituzionali ma operino come facilitatore e interprete di un dialogo tra il museo e le istanze della società e delle amministrazioni. È questo un ruolo fondamentale, che potrebbe affiancare quello di un organo *super partes* per l'elaborazione, di concerto con gli organi competenti, di una strategia territoriale di più ampio respiro ed il coordinamento istituzionale nell'area reggina.

Nell'insieme di criticità e di indicazioni di policy evidenziate nel report è inoltre necessario identificare un ordine di priorità e una tempistica di azioni concreta e fattibile. Siamo infatti consapevoli che, in una situazione complessa come quella del Museo di Reggio Calabria, è impossibile pensare di trasformare il museo in un'istituzione moderna, efficace ed efficiente in un istante. Come già sottolineato dall'azione del dott. Malacrino, che in questa prima fase del suo mandato ha scelto di concentrarsi sul portare a termine l'allestimento e la nuova apertura, è doveroso stabilire delle priorità, identificando le azioni necessarie a quelle successive, e definendo un cronoprogramma per la relativa realizzazione. In questo contesto, è importante stabilire una sorta di accordo con i principali *stakeholders* del museo (il Ministero, la direzione regionale, le amministrazioni locali) – di cui cittadini e media devono essere a conoscenza – relativo al raggiungimento di determinati obiettivi, vincolato però all'esistenza delle necessarie condizioni, risorse e tempi per il loro raggiungimento.

Tabella 11. Sintesi criticità e indicazioni di policy/azioni

Ambiti	Criticità	Indicazioni
Dirigenza	- Reiterazione negli anni di cariche ad interim e sovrapposizione di ruoli - Instabilità dirigenziale degli ultimi anni (del museo e della soprintendenza) - Ruolo di soprintendente della Calabria attualmente vacante	- Definire al più presto l'interpello per la carica di Soprintendente della Calabria - Garantire continuità ai ruoli dirigenziali - Evitare sovrapposizioni di ruoli e cariche ad interim - Garantire al direttore effettive leve gestionali al fine di disincentivare un prematuro abbandono dell'incarico
Personale	- Organico attuale sottodimensionato con una elevata carenza di personale scientifico e tecnico di alto livello - Definizione di un organico di diritto non necessariamente adeguato alle esigenze del museo - Mancanza di una riflessione formale adeguata in termini di organigramma e analisi delle funzioni - Assegnazione del personale con risultati e tempi incerti - Selezione del personale secondo una procedura fortemente burocratica, in cui mancano totalmente i criteri di competenza e meritocrazia - Impossibilità da parte del direttore di contribuire alla procedura di selezione del personale - Mancanza di leve al direttore per la gestione del personale	- Procedere ad una definizione dell'organigramma e delle competenze specifiche necessarie - Rivedere le assegnazioni ministeriali sulla base di tale organigramma (in particolare si segnala l'assenza di diverse figure relative alla funzione di valorizzazione, quali la didattica, il registrar, un esperto di fundraising, e un funzionario amministrativo-contabile con alte competenze in tema di contabilità) - Verificare la possibilità di poter selezionare il personale secondo la procedura di mobilità (o extra procedura di mobilità nel caso in cui alcune posizioni rimanessero vacanti) secondo criteri di merito, attraverso l'analisi dei curricula e lo svolgimento di un colloquio - Garantire alla figura del direttore del museo un coinvolgimento minimo nella selezione del personale - Garantire alla figura del direttore un livello adeguato di leve per la gestione del personale
Risorse finanziarie	- Mancanza di un bilancio preventivo approvato per il 2016 - Ritardi nell'assegnazione del servizio di tesoreria all'istituto bancario (2 gare andate deserte) - Impossibilità di spesa per il museo: tutte le spese passano ancora attraverso la soprintendenza archeologica o il segretariato regionale	•Portare a termine gara di tesoreria al più presto - Predisporre e approvare bilancio preventivo 2016 - Inserire nell'organico del museo risorse umane competenti dedicate all'attività di valorizzazione, di fundraising, di comunicazione, di gestione economico-contabile, e di gestione delle concessioni - Investire al più presto in una nuova gestione dei servizi aggiuntivi in grado di potenziare le attività di tipo commerciale, in primis la caffetteria - Garantire una certa continuità dei trasferimenti pubblici anche una volta messa a regime l'autonomia
Collezioni	- Ambiguità sulle collezioni del museo (in particolare con la collezione civica e con i reperti depositati presso i musei del territorio nel 2009) - Mancata distinzione tra reperti della collezione civica e della collezione statale	- Identificare in modo chiaro le collezioni del museo - Ricostruire il processo di assegnazione delle collezioni ai musei minori e alla pinacoteca per definire la responsabilità delle collezioni - Garantire alla direzione del museo la disponibilità di collezioni di sufficiente

	• Stato precario di conservazione dei reperti nei depositi • Assenza di sistemi di sicurezza dei depositi • Assenza di un archivio informatizzato per l'identificazione dei reperti	importanza per poter realizzare esposizioni temporanee di valore, il prestito e il rinnovo dell'allestimento • Procedere alla messa in sicurezza fisica del materiale nel deposito per la conservazione • Realizzare una documentazione fotografica completa del materiale • Sviluppare un archivio informatico con scheda dettagliata per ciascun materiale • Realizzare il restauro dei pezzi in stato di necessità • Assegnare personale archivista e informatico
Il restauro e il nuovo allestimento	• Immagine del Museo minata da due riaperture parziali e in notevole ritardo • Ritardi e difficoltà nel terminare adeguatamente l'allestimento per la nuova inaugurazione prevista per il 30 aprile, con sovraccarico di lavoro di tutto il personale • Stato dei servizi e dei locali a questi dedicati ancora estremamente povero • Riduzione metratura per magazzino (da 1500 a 800) prevista dalla nuova destinazione degli spazi dell'edificio • Assenza spazio per attività didattiche • Mancanza di un sistema di allarme per le singole opere	• Porre particolare attenzione al recupero dell'immagine del museo • Adottare un piano serrato per la revisione dei servizi, dell'accoglienza, e della proposta culturale • Adottare le misure necessarie per l'ampliamento degli spazi di deposito • Approvare e portare a termine il progetto per il nuovo sistema di allarme • Trovare soluzioni e spazi adeguati per l'attività didattica
Visitatori, visita e accessibilità	• Eccessiva percentuale dei visitatori gratuiti rispetto ai visitatori paganti • Pratiche di sbigliettamento e d'ingresso non adeguate • Andamento dei visitatori in calo dal 2014 ad oggi • Procedura di accesso ai bronzi non funzionale, non rispettata • Metodi di prenotazione dell'ingresso al museo e ai bronzi on line non funzionanti • Assenza di dati specifici sui visitatori del museo • Assenza di un sito web dedicato, inadeguatezza del sito della soprintendenza	• Valutare la possibilità di portare il prezzo del biglietto ad un costo superiore a quello previsto • Realizzare un sistema automatico efficace di controllo degli ingressi al museo • Investire sulla ricerca di nuovi pubblici, sulla variazione della politica di offerta e sulla fidelizzazione del pubblico esistente nel lungo periodo • Valutare sulla base di studi scientifici adeguati il numero massimo di visitatori giornalieri che non mettano in pericolo la conservazione dei bronzi • Realizzare uno studio approfondito su come gestire accesso ai bronzi dal punto di vista della conservazione e dell'accesso anche attraverso un'analisi di benchmark • Assicurare il rispetto delle procedure di accesso alla sala dei bronzi così disegnate • Rendere efficace il servizio di prenotazione on line e telefonico per i singoli e per i gruppi in modo da massimizzare il numero di visitatori annuali senza mettere in pericolo la conservazione dei beni • Destagionalizzare l'afflusso dei visitatori e distribuire adeguatamente le visite anche attraverso un efficace sistema di gestione delle prenotazioni on line • Sviluppare un sistema di rendicontazione dei dati sui visitatori più dettagliato, in grado di

		fornire dati su provenienza, tipologia di visitatore etc • Investire in un sistema di comunicazione web del museo (sito, social etc) • Nel medio periodo, pensare ad un'offerta integrata con il territorio e ad una messa in sistema del museo con altri beni (biglietto integrato etc).
Attività curatoriali e servizi al pubblico gestiti dal museo	• Assenza di una progettazione dell'esperienza didattica personalizzata in base all'anagrafica o alla provenienza del pubblico o corrispondente a diversi percorsi tematici • Assenza di un ufficio di didattica • Ambiguità nel servizio guide • Assenza delle audioguide • Assenza di un ufficio mostre • Assenza di una adeguata pianificazione delle mostre, difficoltà gestionali, mancanza di risorse • Sottodimensionamento di personale con competenze archeologiche/curatoriali/educative • Sottodimensionamento delle collezioni in deposito per l'organizzazione delle mostre temporanee • Possibili conflitti tra soprintendenza e museo per l'uso del laboratorio di restauro • Assenza di una pianificazione organica nell'uso dei vari asset per migliorare i servizi al pubblico • Uso scorretto delle immagini dei bronzi da parte di terzi (mancato controllo da parte del museo)	• Definire una linea strategica per la fidelizzazione dell'audience, la comunicazione all'esterno del valore della ricerca condotta all'interno del museo, e per la realizzazione di attività quali laboratori e attività di edutainment • Definire degli obiettivi di sviluppo dell'apparato didattico con chiara indicazione delle responsabilità di ciascun individuo • Ridefinire (eventualmente in accordo con il concessionario) l'offerta di guide e audioguide • Definire al più presto l'interpello per l'organico mancante • Individuare un sistema di "nulla osta" per semplificare la circolazione delle opere tra i musei locali e Museo Archeologico Nazionale • Definire una strategia in merito alle mostre temporanee in grado di incentivare la visita al museo, e di garantire almeno in parte la copertura dei costi per il loro allestimento e promozione. • Garantire risorse adeguate (umane e finanziarie) per l'organizzazione di mostre ed eventi • Definire una strategia di pricing e accesso alle mostre temporanee • Garantire coerenza e pertinenza degli eventi ospitati dal museo • Definire un accordo ad hoc per l'uso del laboratorio e del personale di restauro da parte della soprintendenza che limiti gli eventuali conflitti • Valorizzazione della Biblioteca e del Laboratorio di restauro come assets strategici • Cautela nel cedere le concessioni per l'uso dell'immagine dei Bronzi e rafforzamento dei sistemi di controllo e sanzione
I servizi in concessione	• Scarsa qualità e problematiche nella gestione dei servizi aggiuntivi attivati dal concessionario (biglietteria, bookshop, servizio editoriale, guida, editoria e riproduzione oggetti) che rendono l'attuale stato dei servizi estremamente carente • Mancata attivazione di alcuni dei servizi fondamentali previsti dall'atto di concessione (guardaroba, audioguide,	• Emanare il nuovo bando per i servizi aggiuntivi in tempi stretti • Effettuare un studio di mercato e di un business plan relativo ai servizi aggiuntivi per il museo prima di redigere il bando di gara. • Prendere in considerazione non solo l'offerta economica e la tipologia di servizi offerti in sede di gara ma anche la dimensione, la reputazione e l'effettiva capacità dei

	la realizzazione del sito web, tutto l'insieme delle attività promozionali, laboratori didattici ed animazione per l'infanzia) • Mancanza di spazi adeguati per alcuni dei servizi previsti (in particolare per i laboratori didattici, anche dopo i lavori di ristrutturazione) • Problema nel disegnare un accesso al quarto che non metta a repentaglio la sicurezza del museo e dell'edificio	candidati di garantire adeguati standard di servizio • Garantire all'interno del bando una adeguato potere di controllo e verifica da parte della direzione museale su standard quantitativi qualitativi dei servizi erogati dal concessionario • Portare a compimento l'allestimento degli spazi previsti per il bookshop, la biglietteria e il guardaroba • Identificare e realizzare un adeguato spazio per i laboratori didattici • Emanare un nuovo bando per la gestione della caffetteria che valorizzi il luogo e i prodotti locali • Trovare una soluzione al problema dell'accesso sulla falsariga di quello realizzato dal ristorante Giacomo Arengario del Museo del '900 (o simili) • Garantire accesso al bar/caffetteria anche ai clienti esterni al museo (non provvisti del biglietto d'ingresso) e oltre l'orario di apertura del museo stesso • Realizzare l'allestimento dell'ultimo piano secondo standard di qualità adeguati • Valutare attraverso un business plan le modalità per garantire un sufficiente ritorno economico al museo e al concessionario per il servizio di caffetteria/ristorazione.
Il museo e il territorio	• Discontinuità nel supporto politico • Debolezza e frammentarietà del tessuto associativo • Siti archeologici urbani in stato di semi-abbandono • Difficoltà nello sviluppo di sinergie tra enti diversi • Ritardo nello sviluppo economico e produttivo della città di Reggio • Marginalità geografica del territorio reggino e difficoltà nei collegamenti • Assenza di un piano di sviluppo locale condiviso, organico e trasparente • Carenza di iniziative pianificate dal museo e rivolte al territorio • Assenza di una vision e di una identità per il Museo e per la città • Assenza di una narrazione culturale a livello territoriale	• Identificazione obiettivi di sviluppo condivisi tra museo e politica locale • Consolidare e rendere dirette le relazioni del museo con gli interlocutori locali • Fornire linee guida alla creazione di un'offerta integrata per il patrimonio culturale cittadino • Individuare un organo di coordinamento tra enti • Definire il posizionamento e l'identità del museo e della città • Sviluppare la ricerca all'interno del museo per la connessione tra bronzi, collezione e territorio

Riferimenti Bibliografici

- Bertacchini P.A., Bilotta E., Di Bianco E., di Blasi G., Pantano P. (2006), Virtual Museum Net, Conference Paper.
- Bonini Baraldi S. (2014) Evaluating results of public sector reforms in Rechtsstaat countries: the role of context and the role of processes in the reform of the Italian and French cultural heritage system, *International Public Management Journal*, vol. 17, pp. 411 – 432.
- Bonini Baraldi S. (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, Milano, Franco Angeli.
- Lattanzi E., (1987) *Il Museo nazionale di Reggio Calabria*, Reggio Calabria, Gangemi Editore.
- Paoletti M., Settis S. (a cura di), (2015), *Sul buono e sul cattivo uso dei Bronzi di Riace*, Donzelli Editore.

Normativa

- LEGGE 16 aprile 1954, n. 136 Istituzione di un Museo nazionale in Reggio Calabria.
- D. Lgs. 20 ottobre 1998, n. 368 «Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59».
- D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6 Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.
- D. Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 - Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137.
- Atto di Sindacato Ispettivo n° 3-02431 Atto n. 3-02431 (in Commissione) Pubblicato il 12 gennaio 2006 Seduta n. 935.
- Decreto Del Presidente Della Repubblica 2 luglio 2009, n. 91 Regolamento recante modifiche ai decreti presidenziali di riorganizzazione del Ministero e di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro per i beni e le attività culturali.
- Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 agosto 2014, n. 171 «Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89».
- Decreto-Legge 31 maggio 2014, n. 83 Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo.
- DM 23 dicembre 2014, «Organizzazione e funzionamento dei Musei Statali».
- Circolare 14 del 2016 del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo. Posizioni oggetto di mobilità interna per il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria.

Modifiche al decreto 23 dicembre 2014, recante "Organizzazione e funzionamento dei musei statali". Registrato dalla Corte dei Conti il 29 Febbraio 2016, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 59 dell'11 marzo 2016.

Documenti

UNESCO, The Role of Museum in latin America Museum Vol XXV, n° 3, 1973 based on the round table organized by Unesco, Santiago (Chile), 1972.

MiBACT (2012), I luoghi della memoria, Roma.

MiBACT (2014), Programma Operativo Nazionale "Cultura e Sviluppo".

Direzione Regionale Per I Beni Culturali E Paesaggistici Della Calabria Servizio Generale Bilancio E Programmazione.

Bando di gara per l'affidamento del Servizio di tesoreria del Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria.

Decreto Nomina del Consiglio di amministrazione del Museo Archeologico di Reggio Calabria.

Report ACTORS OCSE per le regioni Campania e Sicilia.

Sitografia

Soprintendenza Archeologica Reggio Calabria, portale web,
<http://www.archeocalabria.beniculturali.it> (Ultimo Accesso: 14/11/2016)

Sullo Stretto Patrimonio dell'UNESCO, <http://www.messinafortificata.it/citta-di-messina/notizie-di-messina/lo-stretto-di-messina-patrimonio-dell-umanita-avviato-iter.html> (Ultimo Accesso 11/12/2016)

Sulla questione aeroporto, <http://www.strettoweb.com/2015/11/reggio-novita-per-laeroporto-dello-stretto-voli-low-cost-per-il-nord-italia-con-servizi-garantiti-foto-e-video/343547> (Ultimo Accesso 17/12/2016)

MiBACT, portale web,
http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sitoMiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1858420680.html (Ultimo Accesso 22/03/2016).

ICOM, portale web, <http://www.icom-italia.org> (Ultimo Accesso 03/02/2016)

Siti Archeologici Reggio Calabria, https://it.wikipedia.org/wiki/Siti_archeologici_a_Reggio_Calabria (Ultimo Accesso 10/02/2016)

Museo Archeologico di Reggio, portale web,
<http://www.archeocalabria.beniculturali.it/archeovirtualtour/info.html> e
<http://www.archeocalabria.beniculturali.it/archeovirtualtour/> (Ultimo Accesso 23/02/2016)

Sugli eventi e le mostre organizzate al Museo Archeologico,
<http://www.archeocalabria.beniculturali.it/index.php?it/107/eventi-tutti> (Ultimo Accesso 27/03/2016)

Cenacolo Vinciano, Portale web, <http://www.milan-museum.com/it/cenacolo-vinciano.php> (Ultimo Accesso 20/03/2016)

Guggenheim Bilbao, portale web,
http://www.ehu.eus/cpadp/Urban_Cultural_Policy_as_Development_Policy5.htm (Ultimo Accesso 10/04/2016)

Ristorante Museo del '900, portale web, <http://www.giacomoarengario.com> (Ultimo Accesso, 1/03/2016)

Sulle agevolazioni previste per ingresso nei musei, monumenti, gallerie ed aree archeologiche dello Stato <http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/LuoghiDellaCultura/Agevolazioni/> (Ultimo Accesso, 10/03/2016)

WAY Studio del Pubblico, portale web BAM!
<http://www.bamstrategieculturali.com/portfolio/audience-analysis-per-la-galleria-nazionale-di-parma-e-non-solo/> (Ultimo Accesso, 5/04/2016)

Galleria Nazionale Parma, portale web, <http://www.parmabeniartistici.beniculturali.it/galleria-nazionale-di-parma/> (Ultimo Accesso: 5/04/ 2016)

Note

- ¹ Complesso Monumentale di San Domenico - Lamezia Terme (Catanzaro); Chiesa di San Francesco d'Assisi — Gerace (Reggio Calabria); Galleria Nazionale di Cosenza; La Cattolica — Stilo (Reggio Calabria); Le Castella — Isola di Capo Rizzuto (Crotone); Museo Archeologico e Antiquarium "Archeoderi" - Bova Marina (Reggio Calabria); Museo Archeologico Lametino - Lamezia Terme; Museo Archeologico di Metauros - Gioia Tauro (Reggio Calabria); Museo Archeologico Nazionale "Vito Capialbi" — Vibo Valentia; Museo Archeologico Nazionale di Crotone; Museo Archeologico Nazionale di Amendolara - Lamezia Terme (Catanzaro); Museo Archeologico Nazionale e Parco Archeologico della Sibaritide — Cassano all'Jonio — Cosenza; Museo del Risorgimento — Catanzaro; Museo e Parco Archeologico dell'Antica Kaulon — Monasterace (Reggio Calabria); Museo e Parco Archeologico Nazionale di Capo Colonna (Crotone); Museo e Parco Archeologico Nazionale di Locri (Reggio Calabria); Museo e Parco Archeologico Nazionale di Scolacium — Borgia (Catanzaro); Museo Statale — Mileto (Vibo Valentia).
- ² Il complesso Monumentale di San Domenico — Lamezia Terme (Catanzaro); Il museo archeologico e antiquarium "Archeoderi" — Bova Marina (Reggio Calabria); il Museo archeologico di Metauros — Gioia Tauro (Reggio Calabria); il museo archeologico nazionale di Amendolara; il Museo archeologico Lametino — Lamezia Terme (Catanzaro); e il museo del risorgimento di Catanzaro.
- ³ Il consiglio di amministrazione vede al suo interno, oltre al Direttore del Museo pro-tempore (che lo presiede), altri quattro membri "designati dal ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, di cui uno d'intesa con il ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e uno d'intesa con il ministro dell'economia e delle finanze, scelti tra esperti di chiara fama nel settore del patrimonio culturale" (il direttore del Polo museale della Calabria protempore, Mirella Barracco, Francesca Martorano e Maria Cecilia Parra per il Museo di Reggio Calabria).
- ⁴ Il comitato scientifico è composto dal direttore dell'istituto, che lo presiede, e da un membro designato dal Ministro, un membro designato dal consiglio superiore "beni culturali e paesaggistici", un membro designato dalla regione e uno dal comune ove ha sede il museo",) Per il Museo di RC oltre all'architetto Malacrino, anche Rosa Maria Cagliostro, Eligio Daniele Castrizio, Maurizio Paoletti e Maria Grazie Picozzi.
- ⁵ "Il nuovo assetto del ministero presentato oggi dal ministro Franceschini prevede la creazione delle 'Soprintendenze Archeologia, Belle Arti e Paesaggio'. Con questo intervento aumentano i presidi di tutela sul territorio nazionale, che, proprio per l'archeologia, passano dalle attuali 17 Soprintendenze Archeologiche alle nuove 39 soprintendenze unificate (a cui si sommano le due soprintendenze speciali del Colosseo e di Pompei)" (http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sitoMiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1858420680.html - ultimo accesso 22/03/2016). In particolare per la Calabria sono istituite la Soprintendenza Archeologia, belle arti e paesaggio per le province di Catanzaro, Cosenza e Crotone, con sede a Cosenza e la Soprintendenza Archeologia, belle arti e paesaggio per la città metropolitana di Reggio Calabria e la provincia di Vibo Valentia, con sede a Reggio Calabria.
- ⁶ Le osservazioni riportate corrispondono al resoconto della ex dirigente (Simonetta Bonomi) e riflette l'esistenza di un clima difficile e poco collaborativo tra soprintendente e funzionari.
- ⁷ Poiché non ci è stato possibile ottenere dati sull'organico della soprintendenza i numeri e l'organizzazione degli uffici sopra esposti sono solamente indicativi e andrebbero sottoposti a verifica.
- ⁸ Cfr. circolare 14 del 2016 del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo.
- ⁹ A detta del segretariato regionale nessun istituto di credito si è dimostrato interessato causa la mancata redditività per la banca di tale operazione.

- ¹⁰ Non ci è stato dato modo di analizzare la bozza di bilancio attualmente in corso di preparazione. Uno dei nostri interlocutori afferma che solo per il pagamento delle utenze e la manutenzione dell'edificio saranno necessari circa 700-800.000 euro l'anno
- ¹¹ Lo Statuto del Consiglio internazionale dei musei all'articolo 2.1 definisce il museo come "un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiale e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto" (ICOM, 2004)
- ¹² Lattanzi E. (1987)
- ¹³ Non è certo che si tratti di un deposito temporaneo, di un prestito, o di un vero e proprio passaggio di proprietà o di gestione.
- ¹⁴ Gli spazi per i depositi sono passati dai circa 1500 del precedente assetto agli 800 della nuova soluzione, per cui molti reperti sono stati devoluti ai musei civici e statali sul territorio regionale (cfr. supra).
- ¹⁵ Purtroppo non sono a nostra disposizione i dati dettagliati per tipologia di visitatore
- ¹⁶ I dati a disposizione si limitano al gennaio 2016: non è dunque possibile analizzare più approfonditamente il trend di quest'anno.
- ¹⁷ <http://www.archeocalabria.beniculturali.it/archeovirtualtour/info.html>
- ¹⁸ Su due visite effettuate non è mai stato richiesto di stazionare per 20 minuti nella prima sala: durante la prima visita l'esistenza della prima sala è passata inosservata e durante la seconda visita un custode ha proposto di vedere il video lasciando al gruppo la gestione del tempo e la richiesta di passare nella sala successiva (noncurante quindi dei 20 minuti). In entrambe le visite, una volta attesi i tre minuti nella seconda sala siamo stati condotti nella terza sala, quella espositiva, nella quale ci è stato permesso di stazionare senza limiti di tempo (nel frattempo altri visitatori entravano o uscivano dalla sala dei bronzi). L'accesso alla sala dei bronzi non è avvenuto nei tempi previsti dalle regole del Museo, ma a discrezione dei visitatori.
- ¹⁹ <http://www.archeocalabria.beniculturali.it/archeovirtualtour/>
- ²⁰ <https://www.facebook.com/Museo-Archeologico-Nazionale-di-Reggio-Calabria-profilo-istituzionale-631422940294768/?fref=ts>
- ²¹ Cfr. Ministero per i beni e le attività culturali, Soprintendenza per i beni archeologici della Calabria, Reggio Calabria. Atto di concessione accessoria per i servizi aggiuntivi n. 3006 del 21 giugno 2004 (Documento interno)
- ²² In base al Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, la procedura standard per il prestito di reperti/opere tra musei esige che il richiedente specifichi: il titolo; la tempistica di svolgimento; la sede espositiva, di cui dovrà fornire un rapporto sui sistemi di sicurezza (*facility report*); il progetto tecnico-scientifico della manifestazione con l'elenco dei pezzi e degli Uffici prestatori; il responsabile della custodia delle opere in prestito; la stipula della polizza assicurativa a copertura di eventuali danni, per il valore complessivo dei beni concessi in prestito (art. 48, comma 4); un chiaro un progetto sulle motivazioni delle esposizioni e sui pezzi a cui è interessato.
- ²³ Fino alla fine del 2015 il pubblico interessato solo alle mostre temporanee poteva accedere gratuitamente al museo, senza che peraltro vi fosse alcun controllo.

- ²⁴ Restano dunque esclusi da quelli previsti all'articolo 117 (comma 2 lett. b,c,f) i servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario; la gestione di raccolte discografiche, di diapoteche e biblioteche museali; i servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba.
- ²⁵ Non ci è stato dato modo di verificare lo stato dei servizi presso il Museo Archeologico "Vito Capiabbi" di Vibo Valentia, e il Museo Archeologico Nazionale di Locri. Data l'importanza secondaria dei due musei dal punto di vista commerciale si ipotizza comunque uno stato dei servizi non certamente migliore di quello del Museo archeologico di Reggio Calabria.
- ²⁶ All'art. 32 (Decadenza) viene stabilito che "comportano la decadenza della concessione per colpa del concessionario, previo accertamento della Soprintendenza e contestazione da parte della medesima: la mancata attivazione del servizio entro i termini stabiliti nell'atto di concessione senza giustificato motivo; il mancato pagamento di un'annualità del canone fisso di concessione o di rata semestrale dei canoni percentuali, qualora siano inutilmente decorsi trenta giorni dal termine di scadenza; il mancato investimento dell'importo annuo stabilito relativo alle attività promozionali, qualora siano inutilmente decorsi trenta giorni dal termine di scadenza; le ripetute violazioni delle modalità di svolgimento dei servizi (...). Cfr. Contratto concessione servizi aggiuntivi
- ²⁷ La Dott.ssa Bonomi ha riferito che, nel corso di alcune iniziative svolte presso museo con il supporto del comune, questo si sia poi rivelato insolvente con i fornitori, con conseguente danno di immagine per il museo stesso. Se il sussidio diretto è dunque poco praticabile, un discorso di pianificazione strategica cittadina, in cui inserire il museo, sembra ancora più lontano.
- ²⁸ Il concorso aveva per oggetto la proposta di idee per la valorizzazione del Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria nel contesto culturale e territoriale della città. Le proposte dovevano, in particolare, puntare a valorizzare le potenzialità attrattive del Museo, dei Bronzi di Riace e delle altre risorse culturali ivi presenti, al fine di promuovere lo sviluppo della domanda turistica, anche internazionale, nonché attivare iniziative imprenditoriali nella filiera turistico-culturale collegate, direttamente o indirettamente, a tale valorizzazione.
- ²⁹ Sulla complessa situazione dell'aeroporto e dei collegamenti per Reggio Calabria si rimanda ad altre parti del report.
- ³⁰ Malacrino, G. "Lettera di Motivazione". Documento riservato

4. ICC, TURISMO E MISURE A SOSTEGNO DELL'IMPRENDITORIALITÀ E DELLA CREATIVITÀ

Questo capitolo presenta il sistema delle imprese culturali e creative in Calabria e le linee di intervento a disposizione delle Amministrazioni a livello nazionale e regionale per promuoverne la nascita e favorirne lo sviluppo nell'attuale fase di programmazione dei fondi Strutturali e di Investimento Europei.

Il quadro di riferimento quindi è il PON Cultura e Sviluppo. Il Programma Operativo infatti, ben si presta (per la convivenza tra una dimensione centrale legata alla gestione da parte del MiBACT e una regionale legata all'implementazione sul territorio) a costituire il principale banco di prova di una politica organica per le ICC basata sulla collaborazione istituzionale, un'area di policy finora non sufficientemente sviluppata anche a causa dell'assenza di una esplicita strategia nazionale.

Allo stato attuale, molte delle misure che determineranno il successo del PON Cultura e Sviluppo nei territori che ne beneficiano, e dunque anche in Calabria, rientrano nelle competenze della Regione ed in particolare nelle strutture che implementano il POR FESR – FSE 2014 – 2020. Le raccomandazioni di policy che si presentano nel paragrafo conclusivo sono dunque rivolte, principalmente e congiuntamente, alle rispettive Autorità di Gestione.

L'espressione "industrie culturali e creative" include in realtà una varietà di diverse industrie più o meno connesse. E' necessario quindi tenere a mente che le "industrie culturali e creative" non sono una categoria unitaria, bensì aggregata e soggetta a dinamiche spesso differenti. Il dibattito internazionale e nazionale sull'opportunità che le industrie creative e quelle culturali siano aggregate non ha portato a un generalizzato consenso. Non si è ancora arrivati ad una definizione univoca del settore delle industrie creative e culturali: i Paesi (e le regioni all'interno dei Paesi) utilizzano differenti metodi per classificarle e valutarle. In questa analisi si farà riferimento alla classificazione di Symbola e Unioncamere che da diversi anni stanno monitorando il sistema delle ICC in Italia e hanno preso a riferimento gli elementi comuni alle più note classificazioni europee.

Industrie culturali e creative

In Calabria, il sistema produttivo culturale è rappresentato da 10.612 imprese, che incidono sull'economia regionale per il 5,9% e generano 3,7% del valore aggiunto dell'intera regione. Come si legge nella tabella seguente il maggior contributo proviene dalle industrie creative, in particolare dall'architettura e dalla produzione di beni e servizi *creative driven*. Quasi nullo il peso (sia per numerosità delle imprese che per valore aggiunto) del segmento legato al patrimonio storico artistico. Anche per quanto riguarda il peso in termini occupazionali, il maggior contributo proviene dalle industrie creative che, con 15,4 mila occupati, generano quasi il 60% del totale dell'occupazione del settore culturale.

Tabella 12. Sistema produttivo culturale calabrese per settore (anno 2013)

Segmenti della filiera culturale-creativa	Imprese		Valore aggiunto		Occupazione	
	Valori assoluti	Composizione %	Valori assoluti (mln euro)	Composizione %	Valori assoluti (in migliaia)	Composizione %
Industrie creative	7.870	4,4	516,0	1,8	15,4	2,5
Architettura	4.053	2,3	242,0	0,8	6,0	1,0
Comunicazione e branding	598	0,3	63,9	0,2	2,0	0,3
Design	210	0,1	10,4	0,0	0,4	0,1
Produzione di beni e servizi <i>creative driven</i>	3.009	1,7	199,8	0,7	7,0	1,1
Industrie culturali	2.140	1,2	481,7	1,7	8,6	1,4
Film, video, radio-tv	203	0,1	124,6	0,4	1,8	0,3
Videogiochi e software	812	0,5	166,9	0,6	3,2	0,5
Musica	41	0,0	8,6	0,0	0,1	0,0
Libri e stampa	1.084	0,6	181,7	0,6	3,5	0,6
Patrimonio storico-artistico	29	0,0	17,2	0,1	0,4	0,1
Performing arts e arti visive	574	0,3	46,0	0,2	1,4	0,2
Totale	10.612	5,9	1.060,9	3,7	25,8	4,2

Fonte: Elaborazione da Unioncamere – Fondazione Symbola

In provincia di Reggio Calabria, più della metà del valore aggiunto (il 54,4%, che equivale ad oltre 134 milioni) del sistema produttivo culturale è da attribuirsi alle industrie della creatività mentre quasi il 40% deriva dall'industria culturale (97 milioni di euro). Decisamente meno significativo il contributo del comparto “*performing arts* e intrattenimento” (4,6%) e del patrimonio storico artistico (1,7%) visto che insieme non vanno oltre il 6,3% (poco più di 15 milioni di euro), 1/9 rispetto a quanto generato dalle industrie creative (Tabella 13).

Questo dato non stupisce perché conferma una situazione comune delle Regioni del Meridione che scontano una scarsa capacità di valorizzare il loro patrimonio artistico culturale. Tuttavia Reggio Calabria mostra alcune peculiarità che non si riscontrano in altre province: la prevalenza delle industrie creative sulle industrie culturali non trova ad esempio riscontri a Cosenza o a Catanzaro e anche l'Italia mostra valori pressoché simili tra le due percentuali (46,4% e 47,1%). (Camera di Commercio di Reggio Calabria, 2014).

Tabella 13. Valore aggiunto del sistema produttivo culturale a livello provinciale (anno 2012)

	Industrie creative		Industrie culturali		Patrimonio storico-artistico		Performing arts e intrattenimento		TOTALE
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti
Cosenza	203 240	46,6	209 068	48,0	5 910	1,4	17 701	4,1	453 918
Catanzaro	93 811	43,4	108 725	50,3	3 131	1,4	10 571	4,9	216 238
Reggio Calabria	134 369	54,4	97 152	39,3	4 187	1,7	11 359	4,6	247 067
<i>Crotone</i>	40 287	57,2	26 271	37,3	1 574	2,2	2 346	3,3	70 477
Vibo Valentia	49 776	50,3	43 192	43,7	2 177	2,2	3 742	3,8	98 888
CALABRIA	521 483	48,8	484 407	45,3	16 979	1,6	45 719	4,3	1 068 588
Mezzogiorno	6 437 859	51,1	5 170 129	41,0	268 021	2,1	728 627	5,8	12 604 635
ITALIA	35 535 881	47,1	35 028 979	46,4	1 091 362	1,4	3 863 369	5,1	75 519 591

Fonte: Elaborazione da Unioncamere Symbola

Per quanto riguarda l'occupazione, il 63,6% afferisce alle industrie creative, mentre il peso degli occupati nelle industrie culturali di Reggio Calabria non raggiunge il 30%, quattro punti in meno rispetto alla media regionale e ben dieci nei confronti dell'Italia presa nel suo complesso (Tabella 14).

Tabella 14. Occupazione del sistema produttivo culturale in Calabria, nel Mezzogiorno e in Italia (anno 2012)

	Industrie creative		Industrie culturali		Patrimonio storico-artistico		Performing arts e intrattenimento		TOTALE
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti
Cosenza	6 230	58,6	3 766	35,4	134	1,3	494	4,6	10 623
Catanzaro	2 787	55,8	1 817	36,4	76	1,5	311	6,2	4 992
Reggio Calabria	3 896	63,6	1 780	29,0	102	1,7	350	5,7	6 128
<i>Crotone</i>	1 187	66,4	465	26,0	53	3,0	83	4,7	1 789
Vibo Valentia	1 392	58,9	796	33,7	58	2,4	117	5,0	2 363
CALABRIA	15 491	59,	8 625	33,3	423	1,6	1 356	5,2	25 895
Mezzogiorno	162 710	56,9	95 771	33,5	6 291	2,2	21 422	7,5	286 194
ITALIA	745 015	53,3	545 464	39,0	22 587	1,6	84 012	6,0	1 397 077

Fonte: Elaborazione da Unioncamere Symbola

Sempre con riferimento al valore aggiunto e al versante occupazionale, la valutazione del peso che il sistema produttivo culturale riveste rispetto all'intera economia locale è imprescindibile per comprenderne l'importanza strategica, specie nell'ottica di riposizionare questo settore all'interno delle strategie di sviluppo della provincia di Reggio Calabria.

La valenza che riveste notoriamente il patrimonio artistico, storico e culturale del territorio reggino non esaurisce i suoi effetti nella fruizione dei prodotti culturali, ma genera un indotto a forte caratterizzazione intersettoriale che, nel suo complesso, rappresenta il 3,1% del totale della ricchezza provinciale e il 3,6% dell'occupazione del 2012.

Nel confronto con le altre regioni italiane l'incidenza del sistema culturale sul totale dell'economia calabrese mostra ancora ampi margini di miglioramento. Il sistema imprenditoriale culturale della Calabria pesa per il 5,9%, valore che si discosta di quasi un punto e mezzo percentuale dalla media nazionale (7,3%), collocando la regione al diciassettesimo posto. Stesso dicasi per quel che concerne l'incidenza del valore aggiunto (3,7%; Italia 5,4%), mentre in termini occupazionali la Calabria (4,2%) si colloca al penultimo posto, allontanandosi dalla media nazionale di oltre un punto e mezzo percentuale.

Lo scenario non cambia se si guarda ai dati provinciali. Sebbene con differenze non trascurabili, infatti, tutte le province calabresi si collocano nella seconda metà della graduatoria nazionale, tra il 53-esimo e il 105-esimo posto, sia con riferimento al ruolo del sistema produttivo culturale, sia per quanto concerne il valore aggiunto e gli occupati, con valori sempre ben distanti dalla media Italia.

Questi dati confermano che il patrimonio culturale della Calabria estremamente vasto e variegato, è fortemente sconnesso rispetto alle attività economiche del territorio come emerso anche negli incontri tenuti nel corso della visita di studio a Reggio Calabria.

Se il tessuto imprenditoriale calabrese è caratterizzato da modesta capitalizzazione, scarsa attività sul versante dell'innovazione e dei mercati esteri e la propensione a fare rete, i dati sulle imprese calabresi suggeriscono che il rinnovamento del tessuto imprenditoriale regionale è affidato, principalmente ai giovani (Calabria 15,7% del totale; Italia 11%), anche nei settori tradizionali. La presenza di imprese giovanili in settori considerati "difficili", come il manifatturiero o l'agricoltura, testimonierebbe infatti la volontà (e la capacità) di trasformare una vocazione in impresa.

Rimane però ancora bassa la presenza di start-up innovative, anche per la modesta capacità dell'ambiente di sostenere tali iniziative (scarsa sinergia tra sistema della ricerca pubblica locale e sistema produttivo; farraginosità dell'apparato amministrativo nel supporto alle nuove imprese nonostante la recente istituzionalizzazione dei Poli di Innovazione).

Sono 94 le start up calabresi, il 2,4% del totale nazionale; la maggior parte di esse è concentrata in provincia di Cosenza, sede del polo universitario più importante e prestigioso della regione. Le iniziative riguardano prevalentemente il terziario avanzato, essendovi solo 13 start up nel comparto manifatturiero (insufficienti evidentemente per rispondere alla crisi industriale regionale) e nessuna nel settore turistico. Province come Crotone o Vibo Valentia, più marginali rispetto ai processi innovativi, contano un numero trascurabile di start-up.

Tabella 15. Imprese registrate alla sezione delle start-up innovative per settore nelle province calabresi

	Agricoltura/ pesca	Industria/ artigianato	Commercio	Turismo	Altri servizi	N.C.	Totale
Cosenza	0	4	2	0	38	0	44
Catanzaro	0	3	1	0	18	3	25
Reggio Calabria	0	5	1	0	14	0	20
<i>Crotone</i>	0	0	1	0	1	0	2
Vibo Valentia	0	1	0	0	2	0	3
CALABRIA	0	13	5	0	73	3	94
Mezzogiorno	13	685	167	17	2 944	16	3 842
ITALIA	0	4	2	0	38	0	44

Fonte: Infocamere

Secondo le rilevazioni presentate dalle Camere di Commercio delle province calabresi¹, le filiere produttive che in prospettiva presentano maggiori opportunità sono quella del mare (filiera del turismo balneare, della pesca e dell'itticoltura, della portualità, industriale e diportistica), già più affermata nell'economia calabrese rispetto alla media nazionale (Calabria 3,8%, Italia 3%) e quella culturale e creativa, che invece attualmente risulta sottodimensionata in termini di valore aggiunto e occupazione rispetto alla media nazionale (Calabria rispettivamente 3,8% e 4,4% contro il 5,4% e il 5,9% dell'Italia) nonostante una dotazione estremamente rilevante in termini di patrimonio culturale.

È in questo contesto, caratterizzato da notevoli sfide ma anche da alcune opportunità, che si collocano le politiche per le imprese culturali e creative regionali nell'ambito della programmazione dei Fondi Strutturali e di Investimento europei 2014 - 2020, che al settore riconoscono un'importanza strategica recepita nella Strategia di Sviluppo Intelligente e nel PO FESR regionali, che a loro volta richiamano sul tema specifico, a livello nazionale, il PON Cultura e Sviluppo.

Il settore turistico

E' interessante soffermarsi sull'indotto turistico, che costituisce uno dei temi prioritari caratterizzanti il PON Cultura e Sviluppo e diverse linee d'azione della programmazione regionale.

In Italia, la spesa complessivamente attivata dai flussi turistici nel 2013 è pari a 73 miliardi di euro, di cui circa 26,7 miliardi riconducibili alle industrie culturali, il 36,5% in termini percentuali. Tale valore scende al 29,7% nel Mezzogiorno, che è pertanto l'area del Paese che presenta la *performance* peggiore da questo punto di vista, nonostante la ricchezza del patrimonio culturale. Questo conferma che il segmento turistico principale è ancora quello balneare e che ci sono significativi margini per veicolare questi stessi turisti anche verso destinazioni ed esperienze a sfondo culturale.

Sul fronte del turismo culturale, recupera posizioni la Calabria, dove i 974 milioni di euro di spesa turistica attribuibile ad attivazione culturale rappresentano il 32,9% della spesa turistica totale, quota che colloca la regione al quattordicesimo posto nella graduatoria nazionale, ed al quarto tra le regioni meridionali (a precederla sono l'Abruzzo, la Basilicata, ed il Molise). Un risultato importante che potrebbe tuttavia raggiungere livelli ancora più elevati date le potenzialità del territorio.

Nonostante i miglioramenti registrati nel corso del tempo in termini di capacità di attrazione dei consumi turistici, la Calabria è ancora molto al di sotto della media nazionale: nel 2013, le giornate di presenza (di italiani e stranieri) nel complesso degli esercizi ricettivi, rapportate al numero di abitanti, sono 4,1 in Calabria (3,7 nel 2003) e 6,3 nella media italiana. Se si osserva la potenzialità di pernottamenti offerti dalle strutture ricettive, il sottoimpiego appare ancora più evidente: dei pernottamenti complessivamente disponibili, solo il 12% viene effettuato, a fronte di un 22,4% nazionale.

Il sistema imprenditoriale risulta ancora alquanto disomogeneo e poco strutturato, con una produttività del lavoro nel settore turistico inferiore alla media nazionale (31,5 mila euro in Calabria contro 36,2 mila in Italia, nel 2011). Il settore turistico calabrese è ancora fortemente concentrato sul prodotto balneare tradizionale, caratterizzato da elevata stagionalità e limitata presenza di turisti stranieri. Gli arrivi sono tuttora fortemente concentrati nei mesi estivi: le giornate di presenza di italiani e stranieri nel complesso degli esercizi ricettivi nei mesi non estivi, rapportate agli abitanti, nel 2013 sono 0,7 in Calabria contro il 2,4 nella media nazionale (Regione Calabria 2014; 2015d).

Complessivamente il settore mostra alcune criticità che rappresentano delle priorità di intervento:

- un ridotto livello di integrazione con gli altri settori dell'economia regionale;
- una scarsa aggregazione, organizzazione e strutturazione dell'offerta,
- imprese di piccole dimensioni spesso a conduzione familiare;
- accessibilità e fruibilità delle aree di montagna e dell'entroterra non sempre agevole
- importanti emergenze ambientali e culturali;
- sistema di mobilità e trasporto con ampi margini di miglioramento;
- una carenza di competenze manageriali e di base;
- un sistema di comunicazione che non veicola un'immagine interessante della regione
- mancanza di adeguate politiche volte promuovere forme di turismo basate sulla fruizione delle risorse ambientali, paesaggistiche e culturali.

L'offerta turistica della provincia di Reggio Calabria incide sulla capacità ricettiva regionale per il 20% in termini di esercizi e solo per il 10% in termini di posti letto. Cosenza è la provincia con la maggior disponibilità ricettiva; Reggio Calabria è seconda tra le provincie per numero di strutture, ne ha circa la metà di Cosenza, ma è ultima per numero di posti letto².

La Provincia di Reggio Calabria si caratterizza per un sistema ricettivo in cui prevalgono strutture extralberghiere (80,5%) rispetto agli hotel (19,5%). Entrambe le tipologie sono prevalentemente di piccole dimensioni.

La permanenza media dei turisti nella provincia di Reggio Calabria, è piuttosto ridotta: circa 3 notti, sia per i visitatori italiani che per gli stranieri. Si tratta di un dato inferiore alla media regionale, dove i turisti si trattengono per circa 5/6 notti (3/4 notti la media in Italia).

Tra le cinque province calabresi, Reggio Calabria si colloca al quarto posto per numero di arrivi (seguita da Crotone) e al quinto per numero di presenze. Se si considera rapporto tra il numero di arrivi internazionali sul totale degli arrivi (indice di internazionalizzazione), il turismo straniero incide per il 14,3% (14,2% in termini di presenze), valore di poco inferiore alla media regionale del 17,3% (20,8% le presenze), ma molto al di sotto della media Italia. Tra il 2009 e il 2013 l'indice di internazionalizzazione della provincia è cresciuto del 3,1%, dimostrando un andamento positivo e una rinnovata attrattività nei confronti dei turisti stranieri.

Tabella 16. Principali aratteristiche di offerta e domanda turistica

Offerta turistica	Domanda turistica
Relativa scarsità di posti letto	Turisti prevalentemente italiani
Quota piuttosto significativa di strutture ricettive extralberghiere	Soggiorni per brevi periodi
Dimensione d'impresa (in termini di posti letto) piuttosto ridotta	Incidenza dei visitatori italiani troppo marcata per contenere il calo del turismo interno

L'andamento dei flussi turistici degli ultimi anni è stato fortemente condizionato dalla crisi economica che ha prodotto un calo generalizzato della domanda turistica italiana, non compensato dall'aumento, seppure significativo, del turismo straniero. Tra il 2012 e il 2013 si sono persi il 4,2% degli arrivi e ben l'11,0% delle presenze, specialmente di turisti italiani; mentre il turismo straniero che ha registrato un andamento crescente in termini di arrivi (+5,3%) è rimasto sostanzialmente stabile in termini di presenze (-1,2%, anche qui con un lieve calo della permanenza media). A livello Paese, nello stesso periodo, si registrava un +8,8% degli arrivi e un +1,6% delle presenze, grazie esclusivamente al turismo straniero che invece in Calabria ha un'incidenza piuttosto contenuta.

Questa differenza rispetto al potenziale attrattivo di altre regioni italiane si spiega anche con la scarsa valorizzazione del patrimonio naturalistico e culturale. Infatti, nella provincia dei Bronzi soltanto il 3,9% dei turisti italiani (dati 2014) ha visitato mostre o musei nel corso del proprio soggiorno e il 2,5% ha visitato monumenti e siti di interesse archeologico. Per gli stranieri, la quota si abbassa ulteriormente raggiungendo appena l'1,3% rispetto ad entrambe le tipologie di risorsa culturale. Il principale segmento turistico rimane quello balneare, mentre quello culturale pesa mediamente il 5,6% del totale dei flussi dell'area e riguarda un'utenza prevalentemente domestica (93,4%). ISNART - Camera di Commercio di Reggio Calabria, 2015).

Politiche di valorizzazione del patrimonio culturale e strumenti a sostegno delle ICC e dell'imprenditorialità

Dalla lettura dei principali documenti di programmazione 2014-2020³, risaltano nell'impostazione della strategia calabrese due principali filoni di intervento legati alle ICC:

- il primo si riferisce alla valorizzazione del vasto patrimonio storico – culturale regionale, prevalentemente finalizzato all'incremento della fruizione turistica: l'asse di intervento n.3, dedicato alla competitività dei sistemi produttivi regionali, prevede infatti un mix di stanziamenti mirati alle “generiche” PMI (investimenti produttivi, sostegno ai cluster e alle reti di imprese, servizi di incubazione e di accompagnamento, servizi per il miglioramento delle capacità di gestione, marketing e progettazione, incentivi per la green economy⁴) e una quota di risorse (nell'ordine del 10% - 11%) specificamente dedicata a “servizi turistici” e “servizi culturali”;

- il secondo sottolinea una relazione marcata tra le azioni per lo sviluppo dell'impresa culturale e creativa e dell'impresa innovativa. Quest'ultima viene intesa, secondo la definizione normativa italiana⁵, come particolarmente focalizzata sullo sviluppo tecnologico e l'innovazione di prodotto, anche basati sulla valorizzazione della proprietà intellettuale. Il Programma Operativo Regionale (POR) Calabria FESR - FSE 2014-2020 specifica infatti che per sostenere i processi di avvio di imprese innovative, la creazione di un ambiente favorevole implica la sinergia tra gli attori innovativi e la valorizzazione degli asset e delle vocazioni regionali.

Il POR FESR - FSE calabrese contiene espliciti richiami alle imprese culturali e creative anche nelle sezioni dedicate:

- alla valorizzazione di identificati attrattori culturali e naturali del territorio, nell'ambito delle azioni per sviluppare e realizzare nuovi modelli di attività per le PMI, in particolare per l'internazionalizzazione, per la gestione efficiente e sostenibile (dal punto di vista ambientale), per l'aggregazione di imprese;
- allo sviluppo di servizi complementari alla valorizzazione dei luoghi culturali e naturali da parte delle filiere culturali e turistiche;
- alla promozione di attività a contenuto sociale svolto dalle imprese sociali.

Dai documenti di programmazione appare infine evidente:

- la forte correlazione tra l'utilizzo delle risorse del POR e alcuni programmi nazionali (i riferimenti espliciti al PON Cultura e Sviluppo sono esplicitamente contenuti nelle descrizioni delle azioni legate all'ambito culturale);
- la previsione di una gamma di strumenti per operatori del settore culturale e creativo, sia del settore pubblico che del privato, profit e non profit.

Nel complesso, l'impianto strategico regionale relativamente al comparto ICC appare articolato e bilanciato, riflettendo, negli indirizzi operativi dei documenti di programmazione, strumenti coerenti con una visione dello sviluppo locale legato al settore culturale e creativo. Quello che piuttosto colpisce, osservando gli atti regionali del periodo di programmazione appena passato, è che a fronte di tale impianto tutto sommato chiaramente delineato, le azioni effettivamente messe in opera risultano poche e tardive.

Politiche per la tutela e valorizzazione del patrimonio culturale

La Regione Calabria nel periodo 2007-2013 ha promosso una serie di misure a sostegno del settore culturale attraverso il POR Calabria FESR - Asse "V - Risorse Naturali, Culturali e Turismo sostenibile", in particolare all'interno dell'Obiettivo Specifico 5.2: *"Valorizzare i beni e le attività culturali quale vantaggio comparato della Calabria per aumentare l'attrattività territoriale, per rafforzare la coesione sociale e migliorare la qualità della vita"*.

La Strategia dell'Obiettivo Specifico 5.2 si articola in 5 Obiettivi Operativi e 9 Linee di Intervento (tabella 17).

Tabella 17. Obiettivi operativi e linee di intervento afferenti all'obiettivo 5.2 del POR Calabria FESR 2007-2013

Obiettivi Operativi		Linee d'intervento	
5.2.1	Tutelare, mettere a sistema, valorizzare e rendere fruibile il patrimonio culturale della Calabria costituito dalle Aree e dai Parchi Archeologici, dagli Edifici Storici e di Pregio Architettonico, dai Castelli e dalle Fortificazioni Militari, dalle Aree e dalle Strutture di Archeologia Industriale	5.2.1.1	Azioni per la tutela, la messa a sistema, la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale della Calabria costituito dalle Aree e dai Parchi Archeologici, dagli Edifici Storici e di Pregio Architettonico, dai Castelli e dalle Fortificazioni Militari, dalle Aree e dalle Strutture di Archeologia Industriale.
5.2.2	Potenziare e qualificare le istituzioni culturali, i luoghi della cultura e sostenere lo sviluppo dell'arte contemporanea in Calabria.	5.2.2.1	Azioni per la qualificazione e valorizzazione del Sistema Museale Regionale.
		5.2.2.2	Azioni per la qualificazione e la valorizzazione del Sistema dei Teatri Regionale.
		5.2.2.3	Portale "Calabria Cultura".
		5.2.2.4	Azioni per lo sviluppo dell'Arte Contemporanea in Calabria.
5.2.3	Promuovere, qualificare e mettere in rete l'offerta culturale regionale attraverso la realizzazione di attività ed eventi in grado di mobilitare significativi flussi di visitatori e turisti.	5.2.3.1	Azioni per promuovere e qualificare la realizzazione di eventi culturali in grado di mobilitare significativi flussi di visitatori e turisti.
		5.2.3.2	Azioni per promuovere, qualificare e mettere in rete l'offerta culturale regionale.
5.2.4	Recuperare, qualificare e valorizzare le particolarità etnoantropologiche, linguistiche, culturali e storiche delle comunità calabresi come condizione per il recupero dell'identità e lo sviluppo sostenibile del territorio.	5.2.4.2	Azioni per la tutela, la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio etnoantropologico delle minoranze linguistiche presenti sul territorio regionale.
5.2.5	Sostenere lo sviluppo di attività imprenditoriali all'interno delle filiere della valorizzazione del patrimonio e della produzione culturale.	5.2.5.1	Azioni per sostenere lo sviluppo di attività imprenditoriali all'interno delle filiere della valorizzazione del patrimonio e della produzione culturale.

Fonte: POR Calabria FESR 2007-2013 (versione consolidata luglio 2014)

Al fine di sviluppare una moderna e competitiva offerta culturale, in grado di migliorare l'attrattività del territorio regionale e incrementare i flussi di visitatori e turisti, la Regione ha inteso incrementare la visibilità e fruibilità del patrimonio culturale presente in Calabria attraverso:

- la realizzazione di un sistema di "attrattori culturali" in grado di aumentare l'attrattività delle Destinazioni Turistiche Regionali;

- la realizzazione di eventi culturali originali ed innovativi, integrati con le azioni di valorizzazione del patrimonio culturale e naturale, in grado di mobilitare significativi flussi di visitatori e turisti anche nei periodi di bassa stagione;
- la qualificazione e innovazione, anche attraverso l'utilizzo delle ICT, dei servizi di informazione, promozione, gestione e fruizione dell'offerta culturale regionale con l'obiettivo di renderla visibile ed accessibile nei principali circuiti nazionali ed internazionali;
- lo sviluppo di una moderna e innovativa imprenditoria nel settore della valorizzazione e della fruizione del patrimonio culturale regionale.

In particolare, nell'ambito della Linea di Intervento 5.2.1.1 sono stati elaborati e approvati, a novembre del 2012, quattro Piani regionali:

- Piano dei Musei, delle Aree e dei Parchi Archeologici;
- Piano degli Edifici Storici e di Pregio Architettonico;
- Piano dei Castelli e delle Fortificazioni Militari;
- Piano delle Aree e delle Strutture di Archeologia Industriale della Calabria.

Complessivamente i Piani hanno individuato 63 operazioni (di cui 19 riguardanti siti localizzati nella provincia di Reggio Calabria) per un importo complessivo di poco più di 43 milioni di euro. La strategia dei Piani è stata attuata attraverso tre Progetti Integrati di Sviluppo Regionale (PISR): *PISR Grandi Attrattori Culturali della Magna Grecia*; *PISR Grandi Attrattori Religiosi della Calabria* e il *PISR Rete dei Castelli, delle Fortificazioni Militari e delle Fabbriche di Armi Borboniche*.

Agli interventi finanziati nei PISR si aggiungono 27 interventi di completamento selezionati, nelle more della elaborazione dei PISR e dell'adozione dei Piani di Settore, all'interno di un elenco di beni culturali individuati come prioritari per la costruzione del sistema dei beni culturali per un importo pari a 20,8 milioni di euro. La Linea di Intervento 5.2.1.1 ha inoltre finanziato i 67 interventi inclusi all'interno dell'APQ "Beni e Attività Culturali e successivi Atti Integrativi". Dei 67 interventi, 23 sono localizzati nella provincia di Reggio Calabria.

Sempre nell'ambito dell'Asse V, sono stati attuati i seguenti programmi:

- Programma Triennale di Valorizzazione del Sistema dei Teatri
- Piano Regionale per l'Arte Contemporanea
- Linee Guida per la qualificazione e valorizzazione del Sistema Museale Regionale

Inoltre, per l'attuazione della Linea di Intervento 5.2.4.2 è stato avviato il *PISR Azioni per la Tutela e la Valorizzazione del Patrimonio Etnoantropologico delle Minoranze Linguistiche*, per un importo pari a 14,4 milioni di euro.

Infine, nell'ambito della Linea d'Intervento 5.2.5.1 sono state avviate, nel 2014, le procedure di selezione per la concessione di incentivi in *regime de minimis*, per un importo previsto pari a 8 milioni di euro, per lo sviluppo di attività imprenditoriali connesse ai seguenti ambiti di intervento:

- Ambito I, Valorizzazione e Fruizione del Patrimonio Culturale Regionale;
- Ambito II, Produzione e Diffusione di Contenuti ed Eventi Culturali.

Secondo quanto riportato nell'ultimo Rapporto Annuale di Esecuzione del POR Calabria FESR, le imprese beneficiarie risultano, a seguito dei due Avvisi pubblicati dalla Regione (marzo e settembre 2014), poco meno di 70 per un impegno di spesa pari a 6,1 milioni di euro (Regione Calabria, 2015b).

Politiche per l'innovazione

Secondo la Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) della Regione Calabria, l'industria culturale e creativa in particolare è sostenuta principalmente attraverso politiche che incentivano l'innovazione (Regione Calabria, 2015a).

La Regione Calabria ha già intrapreso una politica per l'innovazione articolata su diverse misure, che comprendono, tra le altre, gli investimenti per rafforzare la rete dei Poli d'Innovazione. Il POR Calabria FESR 2007-2013 (Asse I – Ricerca Scientifica, Innovazione Tecnologica e Società dell'Informazione) ha attivato, nell'ambito del *PISR Rete Regionale dei Poli di Innovazione*, 8 Poli di innovazione (tabella 18)

Tabella 18. I Poli di Innovazione Regionale attivati dal POR Calabria FESR 2007-2013

Denominazione Polo	Modalità di gestione
Polo di Innovazione Trasporti, logistica e trasformazione	Il soggetto gestore è R&D.Log srl con sede a Gioia Tauro (RC), promotore dell'intervento per la realizzazione del Distretto Tecnologico della Logistica e Trasformazione (2005). E' partecipato dalle tre università statali, da alcune PMI e da due grandi imprese: MCT SpA, terminalista del porto di transhipment di Gioia Tauro e BLG SpA, operatore logistico. Le traiettorie tecnologiche del Polo includono metodi e tecniche per il miglioramento della logistica esterna e interna, Green Logistics, security and safety nella supply chain e nei nodi logistici.
Polo di Innovazione dei Beni Culturali	Gestito da Cultura e Innovazione srl, già promotore del Distretto Tecnologico dei Beni Culturali con sede a Crotone (2005).
Polo di Innovazione delle Tecnologie dell'Informazione e delle Telecomunicazioni	Gestito dal Centro di Competenza Tecnologica ICT-SUD srl con sede a Rende (CS), presso l'Università della Calabria, e partecipato dal CNR, dalle tre università statali e da numerose imprese calabresi e extraregionali. Il Polo è attivo in alcuni progetti di R&S e in una nuova aggregazione pubblico-privata con Poste Italiane e numerose PMI sul tema della sicurezza informatica.
Polo di Innovazione Filiera Agroalimentari di Qualità	Gestito da una nuova società consortile Agrifoodnet srl con sede a Lamezia Terme presso la Fondazione Terina. Associa l'Università Magna Graecia e l'Università Mediterranea.
Polo di Innovazione Energia e Ambiente	Gestito da una nuova società consortile NET srl – Natura Energia Territorio che ha due sedi operative a Crotone e Reggio Calabria, attrezzate con servizi tecnici e per la formazione.
Polo di Innovazione delle Tecnologie dei Materiali e della Produzione	È gestito da Calpark scpa, Parco Scientifico e Tecnologico della Calabria, costituito nel 1992 e attualmente con sede a Rende c/o l'Università della Calabria. Opera nei settori dei materiali per l'edilizia, delle tecnologie di produzione per le PMI e nei materiali ad alta tecnologia.

Fonte: Regione Calabria (2015a)

I Poli di Innovazione coinvolgono complessivamente circa 300 imprese, quasi tutte di piccola e media dimensione, e hanno ricevuto una dotazione⁶ finanziaria da 2,5 a 10 milioni di euro, cofinanziata al 50%, per investimenti in attrezzature e erogazione di servizi. Per finanziare i progetti di R&S delle aziende aggregate ai Poli (Agende Strategiche) è stato pubblicato (dicembre 2013) un Avviso pubblico con una dotazione complessiva di 21,4 milioni di euro. Secondo quanto riportato nell'ultimo Rapporto Annuale di Attuazione del POR FESR 20107 – 2013, a seguito della conclusione delle procedure di selezione, sono state ammesse a finanziamento 39 imprese (regione Calabria 2015b).

Tra i Poli di Innovazione regionale ne è previsto anche uno dedicato ai Beni Culturali⁷, la cui *governance* è affidata ad un consorzio di soggetti pubblici e privati (Università della Calabria, Università mediterranea di Reggio Calabria, CNR, 31 imprese, alcune delle quali hanno per *core business* attività nell'ambito dei materiali d'avanguardia e, in generale, la realizzazione di sistemi e le tecnologie applicate ai beni culturali). Tra le attività del Polo rientrano, prevalentemente, lo sviluppo e la sperimentazione di modalità innovative per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale e per la produzione e la visualizzazione di contenuti multimediali: un ambito di attività evidentemente (ed opportunamente) funzionale alla creazione di valore basato sul patrimonio e in grado di impiegare varie e differenti professionalità formate dai locali istituti di formazione universitaria.

Un'altra iniziativa di rilievo nel sistema regionale per l'innovazione è il PISR Calabria Innova⁸, nell'ambito della progettazione integrata di sviluppo regionale. La gestione del programma, affidata a Fincalabra SpA (agenzia *in-house* della Regione) e ad AREA Science Park di Trieste, ha una dotazione⁹ complessiva di 29,2 milioni di euro,

Nel 2014 sono state erogate agevolazioni al sistema dell'innovazione per finanziare *spin off* imprenditoriali (29 le imprese ammesse a finanziamento per 2,2 Milioni di euro), microimprese innovative (77 imprese per un importo di 6,9 milioni di euro) e per l'acquisizione di servizi per l'innovazione da parte delle imprese (7,5 Milioni di euro per 102 imprese ammesse) (Regione Calabria, 2015b).

Altre azioni sono state dedicate specificamente al sostegno delle innovazioni per l'incremento della competitività attraverso "Pacchetti Integrati di Agevolazione"¹⁰, rivolti a imprese giovanili e nei settori innovativi, potenzialmente in rapida crescita.

Sono, infine, oltre trenta gli spin-off universitari¹¹ creati a livello regionale in un decennio. L'esperienza più importante in merito alla creazione di imprese innovative è stata maturata dall'Università della Calabria (Rende, Cosenza) che, a partire dal 2003, realizza periodicamente dei programmi di scouting e accompagnamento di idee imprenditoriali innovative. Queste iniziative sono spin-off universitari (partecipate da docenti dell'ateneo) o micro-imprese e start-up innovative nate da progetti di orientamento cofinanziati dal MIUR e dal PON Ricerca e Competitività – ORACOLO e ORACOLO2 (2003 e 2007); o dal progetto CRESCITA cofinanziato da un programma del Ministero per lo Sviluppo Economico (2007-2011).

A cavallo tra ambito universitario e imprenditoriale sono sorte altre iniziative per la creazione di un ecosistema dell'innovazione (Regione Calabria, 2015b):

- Incubatore TechNest, gestito dall'Università dal 2010, alla fine del 2013, ospitava 12 aziende.
- Start Cup Calabria (SCC) dal 2009 è lo strumento che permette un percorso trasparente e partecipato di accesso all'incubatore TechNest

- “Talent Idea” a Cosenza, “Fare Impresa non è un’impresa” a Vibo Valentia, promosse da Confindustria in sinergia con la Start Cup Calabria, sono iniziative rivolte alle scuole e al territorio
- Sportello di assistenza alle start up “ImprendiReggioCalabria” (dal 2012) su iniziativa del Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Reggio Calabria, promotore di numerose iniziative di tutoraggio e networking rivolte a giovani aspiranti imprenditori.
- “Startup Week-end” organizzato a Cosenza (novembre 2013) dall’Associazione “Startup Calabria”
- Attivazione di due “Contamination Lab” all’Università della Calabria e all’Università Mediterranea, cofinanziati dal Bando Start-up del MIUR con fondi PAC – PON R&C

Le prime quattro edizioni della SCC sono state realizzate con il coinvolgimento di altri operatori istituzionali ed economici locali (in particolare, Provincia di Cosenza, Camera di Commercio di Cosenza, Confindustria, fondazioni e istituti bancari e finanziari quali Fondazione Carical, Banca di Credito Cooperativo e Fincalabra) mentre l’edizione 2013 è stata organizzata con il sostegno del PISR CalabriaInnova.

Nelle ultime due edizioni, la SCC ha assunto un carattere regionale, coinvolgendo attivamente gli altri due Atenei statali e svolgendo iniziative molto partecipate anche nelle province di Crotone e Vibo Valentia.

Distretto Culturale della Città di Reggio Calabria

Assieme ai Poli di innovazione alle misure sopra descritte che hanno carattere regionale, è interessante segnalare un’iniziativa della Città di Reggio Calabria, quindi a carattere urbano, per l’attivazione di un distretto culturale.

L’amministrazione comunale, nell’ambito del Progetto Integrato di Sviluppo Urbano (PISU¹²) di Reggio Calabria, ha promosso l’iniziativa “Creazione del distretto culturale e relativa programmazione e organizzazione di eventi di rilevanza nazionale e internazionale”¹³.

La sfida è di fare del patrimonio culturale/intellettuale della Città di Reggio Calabria un’occasione per far crescere la consapevolezza dell’importanza delle risorse locali, promuovere nuovi percorsi creativi, creare opportunità di occupazione e nuova impresa in campo culturale.

L’obiettivo generale del distretto culturale è di conferire maggiore identità culturale alla città, partendo dalla valorizzazione e dal coordinamento delle eccellenze del territorio: Museo Nazionale della Magna Grecia, Villa Zerbi, Teatro Comunale, Pinacoteca, Sistema di Fortificazioni Umbertine, la prevista realizzazione della cittadella della cultura all’interno del Monastero della Visitazione e di tutti i luoghi destinati alla cultura.

Nell’ambito del distretto culturale è stato pensato di sviluppare pertanto un programma triennale di eventi di livello nazionale e internazionale con riguardo, prevalentemente, al tema caratterizzante del distretto, vale a dire la Magna Grecia e il Mediterraneo. A tal riguardo, il Comune di Reggio Calabria ha pubblicato, nel 2012, un Avviso Pubblico per la selezione e il finanziamento di Progetti Innovativi, con una dotazione finanziaria complessiva di 1,5 milioni di euro.

Su 12 proposte progettuali pervenute solo 4 sono state ammesse a finanziamento, per un contributo complessivo richiesto di circa 875 mila euro, pari a poco più della metà della dotazione complessiva dell'Avviso. Si tratta di un esito non particolarmente soddisfacente che sembra evidenziare la bassa capacità degli attori locali del settore culturale di intercettare le risorse a disposizione.

Nel riquadro che segue è riportata una breve descrizione delle iniziative finanziate.

Box 10. I progetti selezionati

L'Orto di Calipso, ovvero il Giardino Mediterraneo tra Arte, leggenda e mitologia

Costo complessivo: 312 mila euro,

Promosso dall'Accademia delle Belle Arti di Reggio Calabria, in partenariato con il Conservatorio di Musica "F. Cilea", Ecolandia Scarl e Sudarch srl., il Progetto ha come obiettivo il recupero dell'antica vocazione del *paradeisos* e dell'*adonion* che proliferavano lungo le coste dell'antica *Règion* e trasformare il Fortino di Arghillà (luogo di protezione affacciato sul Mediterraneo) e la città in un Giardino/Paradiso, luogo di scambio fra culture, discipline e saperi differenti. Di qui, la scelta di impostare l'intero progetto come laboratorio e spazio di co-working per lo scambio fra giovani artisti calabresi e artisti provenienti da alcuni dei principali paesi del bacino del Mediterraneo che operano in differenti ambiti disciplinari: arti visive, musica, architettura (www.ortodicalipso.it).

La zecca di Reggio attraverso i secoli: iconografia, cultura, economia e politica dall'epoca classica all'età moderna

Costo complessivo: 312,5 mila euro

Promosso dal Dipartimento di Studi delle Civiltà Antiche e Moderne (Università degli Studi di Messina), con la collaborazione della Soprintendenza per i Beni Archeologici della Calabria, società Sintesi s.n.c., Digi.Art, Aspasia Archeoservice s.r.l.

Nell'ambito del progetto è stata realizzata una mostra per raccontare la storia della città attraverso le monete, cercando di illustrare non solo gli eventi, ma l'economia, i culti, la vita politica e culturale di Reggio Calabria, in una esposizione che mostra le monete non solo come oggetti da collezione, ma come testimonianze storiche. La città di Reggio, infatti, ha emesso moneta dal VI secolo a.C. fino al XV secolo d.C. (www.zeccadireggio.it).

Tracce di Magna Grecia: Network di Documenti, Libri e Periodici a Reggio Calabria

Costo complessivo: 172 mila euro

Promosso dalla Fondazione L'Avvenire di Calabria, Reggio Calabria, Biblioteca diocesana arcivescovile "Mons. Antonio Lanza", Archivio storico diocesano, Centro Italiano Femminile, archivio storico della Sede provinciale.

Tra le attività svolte all'interno del progetto: la catalogazione di 5000 volumi della Biblioteca Diocesana, di 800 volumi del patrimonio librario antico della Biblioteca Comunale De Nava, l'inventario di 5000 documenti del Fondo Cattolici dei Greci dell'Archivio Diocesano, laboratori di restauro del libro, attività seminariali e digitalizzazione della rivista *Klearcos* degli Amici del Museo Archeologico di Reggio Calabria e di parte del suddetto fondo archivistico.

A conclusione delle attività del progetto, a luglio 2015, è stato realizzato un percorso/evento reale e digitale rappresentativo delle diverse tipologie di beni culturali presenti nel centro storico di Reggio Calabria inseriti in un contesto di archeologia antica (periodo greco, romano e bizantino). Il percorso è costituito da 10 siti culturali: Duomo di Reggio Calabria, Chiesa degli Ottimati, Piazza Italia, San Giovanni, Villa Comunale, Museo Archeologico Nazionale, Tombe Greche sul lungomare, Terme Romane, Mura Greche, Area Sacra Griso Labocchetta (www.traccedimagnagrecia.it).

Globo Teatro Festival

Costo complessivo: 305 mila euro

Festival internazionale di Teatro, promosso dall'Associazione Pro-Penteadattilo onlus con il partenariato artistico ed esecutivo della compagnia teatrale Officine Jonike Arti di Reggio Calabria. Il Festival ha l'obiettivo di alimentare nella città di Reggio Calabria un circuito diversificato di distribuzione teatrale incentivando mobilità e scambi artistici e offrendo al pubblico uno spaccato della scena teatrale internazionale (www.globoteatrofestival.com).

Puntare sull'innovazione e sulla ricerca scientifica applicata ai beni culturali come si è fatto in Calabria attraverso i progetti afferenti al Polo di Innovazione dei beni culturali offre infatti la possibilità di specializzarsi in campi estremamente promettenti, come per esempio, quello del restauro con materiali d'avanguardia o delle ricostruzioni virtuali di manufatti, in un contesto potenzialmente ricettivo in quanto densamente dotato di emergenze storico – archeologiche (sia regionale che nazionale).

Questa strategia comporta anche alcuni rischi: a meno di un processo di diversificazione delle aree di business -che non è tipico di imprese giovani o di piccole dimensioni- un modello simile lega una parte preponderante delle attività imprenditoriali alla committenza pubblica, che in questo momento dispone di risorse calanti e di caratterizza per vincoli amministrativi talvolta difficilmente compatibili con le reali esigenze delle imprese. Questo aspetto può essere in parte contenuto attraverso la predisposizione di strumenti che stimolino collaborazioni intersettoriali e attività culturali e creative in altri settori economici non strettamente dipendenti dal patrimonio culturale pubblico.

Come premesso nell'introduzione, l'ampiezza della definizione di “industria culturale e creativa”, indipendentemente dal modello di perimetrazione adottato, pone il problema di come misurare gli effetti delle politiche sui diversi segmenti che compongono questo settore di attività; ma soprattutto, obbliga a riflettere su quanta parte delle iniziative culturali, creative e innovative riesce ad entrare nell'orbita delle politiche pubbliche pensate per le ICC e che dovrebbero invece, tra gli altri scopi normalmente dichiarati, trovare soluzioni innovative per generare valore economico a partire dalle emergenze culturali dei territori.

Un approccio burocratico rischierebbe di escludere una quota rilevante di potenziali beneficiari perché i settori in cui operano, nonostante l'attinenza con la cultura e la creatività e con molte delle strategie di sviluppo locale, non rientrano tecnicamente nella maggior parte delle perimetrazioni delle ICC generalmente accettate¹⁴.

Un modo per aggirare questo tipo di inconvenienti è quello di selezionare gli interventi da finanziare (o in generale da sostenere) valutando la coerenza del progetto che richiede il sostegno pubblico con gli obiettivi della politica (oltre che sulla base di altri criteri, tra cui primeggia quello della sostenibilità economica).

Va inoltre sottolineato che, sempre dal punto di vista delle imprese culturali e creative, i finanziamenti erogati in attuazione delle politiche nazionali per l'innovazione presentano requisiti di accesso spesso difficili da soddisfare¹⁵, configurando una ulteriore limitazione del bacino dei potenziali beneficiari.

Queste considerazioni inducono a raccomandare, come sarà argomentato più ampiamente nell'ultimo paragrafo, una valutazione approfondita dell'insieme di politiche e strumenti per sviluppare

il territorio, soprattutto nel senso di una chiara visione delle scelte settoriali su cui investire basata sulle competenze e le vocazioni del territorio.

Box 11. Misure per le ICC della Regione Fiamminga – Belgio

La Regione fiamminga del Belgio ha intrapreso una politica per le ICC nel corso degli anni 2000 e a partire dal 2010 ha formulato un corpus di indirizzi strategici e di strumenti di incentivo di un certo interesse. Alcune misure che incentivano la collaborazione intersettoriale offrono esempi affini e coerenti con la S3 calabrese. Il Governo fiammingo ha realizzato una serie di misure per il finanziamento dell'imprenditorialità e di partenariati creativi, estremamente coerenti con i temi presenti nei documenti strategici calabresi. I principali sono:

Cultuurinvest

Fondo d'investimento creato nel 2006 dall'agenzia regionale PMV per sostenere finanziariamente le ICC. Consiste di un programma che coniuga il supporto finanziario, attraverso partecipazione al capitale o prestiti subordinati, con attività di coaching e di consulenza. Si rivolge a soggetti operanti nei settori culturali e creativi, sia for profit che non-for-profit localizzati nella Regione Fiamminga o a Bruxelles. Interviene con finanziamenti o partecipazioni in progetti attinenti che risultano cofinanziati per almeno il 30% da privati. La scala dell'intervento varia a seconda delle necessità (con un ampio margine, tra i 30 000 euro e 1 milione di euro).

- Numero degli investimenti sostenuti dall'avvio: circa 70
- Numero attuale di imprese attive: 29 (41%)
- Importo totale impegnato: circa 11,5 milioni di euro

Prestito "Win win" (Winwinlening)

Un credito d'imposta per i privati o le aziende che prestano capitale di rischio alle imprese (individuali o meno) di piccole dimensioni (non necessariamente operante nelle ICC) a condizioni agevolate previste per legge. La Regione si fa inoltre garante, entro limiti specificati nel decreto, in caso di default da parte dell'impresa finanziata.

Schema di garanzia (Waarborgregeling)

Il Governo regionale, attraverso l'agenzia PMV, si fa garante presso le istituzioni finanziarie che aderiscono allo Schema di Garanzia, di prestiti, contratti di leasing e prestiti ponte a PMI e professionisti. Un importante catalizzatore per l'innovazione e la creatività, capace di generare ricadute sui settori dell'economia tradizionale. Sono le partnership creative: forme di collaborazione intersettoriali che abbracciano diverse configurazioni di attori e di ambiti di applicazione, creando collaborazioni tra cultura e istruzione, cultura e imprese, cultura e salute e altri ambiti.

Alcuni strumenti specifici a supporto dei partenariati creativi:

- **Call voor Innovatie met de Creatieve Industrieën –CICI** è un bando per l'Innovazione delle imprese culturali pubblico, lanciato da IWT (Agenzia per l'Innovazione) e promosso da Flanders DC, è volto a raccogliere progetti nati nell'ambito di partnership tra operatori delle ICC e altri soggetti (principalmente centri di ricerca, culturali e/o aziende, di cui almeno uno con personalità giuridica) da co-finanziare con importi fino a 50.000 euro. Ammette progetti basati sull'imprenditorialità innovativa attraverso la contaminazione incrociata tra creativi, scienziati e imprenditori. Il bando ricalca sostanzialmente lo schema di voucher largamente raccomandato tra le misure per favorire progetti cross – settoriali che includano competenze culturali e creative.
- **Art&D - Art & Development**, bando promosso da iMinds, centro di ricerca digitale fiamminga e incubatore di imprese fondato nel 2004 dal Governo, il bando finanzia collaborazioni tra ricercatori, scienziati, artisti per la realizzazione di progetti legati alle tecnologie digitali.
- **Sociale Innovatie Fabriek Fabbrica di Innovazione Sociale**. Costituita con il sostegno dell'Agenzia per l'Innovazione (IWT), si occupa di fornire consulenza e supporto, anche relativo all'orientamento sul reperimento di risorse finanziarie, legate all'innovazione sociale, spiccatamente in regime di partenariato. L'organizzazione funge da interfaccia unica per i soggetti che operano nel campo dell'innovazione sociale con le politiche pubbliche; da forum per l'elaborazione, di nuove pratiche; da guida e partner per i soggetti che hanno bisogno di assistenza e orientamento.

Il caso della politica belga a supporto delle ICC è interessante anche dal punto di vista dei processi valutativi messi in atto per aggiornare e adeguare gli strumenti.

Nel 2010, per affinare il funzionamento del Fondo *Cultuurinvest*, è stato commissionato un rapporto di valutazione del programma focalizzato sugli aspetti finanziari e sui meccanismi di accesso al sostegno. Parte integrante della valutazione è un sondaggio, realizzato da una società esterna, relativo alla percezione di *Cultuurinvest* da parte delle aziende del settore creativo.

La relazione finale presenta una valutazione complessivamente positiva degli aspetti tecnici e finanziari, mentre i principali punti di debolezza del programma erano i tempi dell'istruttoria; il grado di chiarezza dei criteri di ammissione, il livello di trasparenza nelle motivazioni delle decisioni di non ammissione. Tendendo conto di questa valutazione il programma nella sua nuova formulazione rimane il principale strumento regionale a supporto delle ICC.

Nel 2013 il Ministro della Cultura ha commissionato uno studio a campione che mettesse in luce le criticità e gli ostacoli alle collaborazioni tra artisti e aziende. I risultati mostrano che nonostante l'iniziale scetticismo delle aziende dovuto alle difficoltà nella misurazione dei risultati, specialmente a breve termine, e degli artisti, per il carattere spesso percepito come eccessivamente commerciale delle attività oggetto di partenariato, tra i casi censiti si riscontrano numerose esperienze di successo. Le indicazioni di policy emerse dal rapporto pongono l'accento sulla necessità di creare condizioni di contesto favorevoli alla creazione di partenariati. Tra queste: informazione e comunicazione tramite canali opportuni, preferibilmente già esistenti e consolidati (piuttosto che appositamente creati), ai soggetti potenzialmente interessati; norme chiare e procedure contrattuali standardizzate; utilizzo di intermediari specializzati; diffusione dei casi di successo già realizzati; strumenti finanziari specifici.

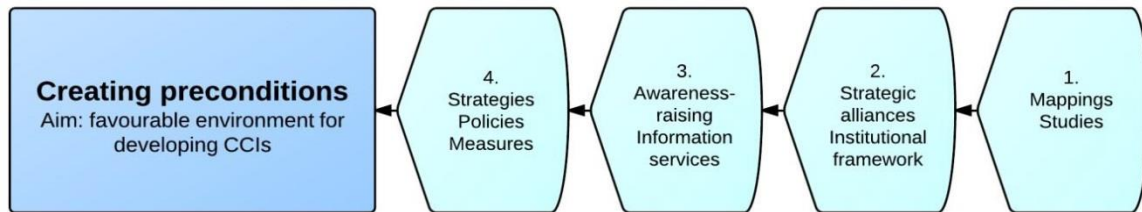
Un modello di policy europeo per le ICC nel contesto calabrese

Con la presa di coscienza che le ICC possono rappresentare o divenire un comparto strategico per lo sviluppo territoriale, si è negli ultimi anni sviluppata una serie di metodologie per valutarne il peso economico. E' quindi disponibile una discreta quantità di modelli, elaborati da governi nazionali o locali, istituti di ricerca e da istituzioni internazionali: nella maggior parte dei casi, gli argomenti affrontati sono ricorrenti e includono il tema della perimetrazione del comparto, dalla quale discendono a loro volta: rappresentazioni sulla demografia delle imprese culturali e creative, sulla loro concentrazione e la loro capacità di "fare rete" aggregandosi in strutture, formali o meno, di tipo associativo; sulle relazioni tra sistemi produttivi culturali e creativi ed altri settori. Tra gli scopi comuni di questi studi è l'individuazione dei cluster produttivi che possono divenire destinatari di misure pubbliche di sostegno, elaborate sulla base di una strategia che ne tenga presenti specializzazione e caratteristiche produttive¹⁶.

Diverso è il discorso quando si cerchino modelli di raccomandazioni "di policy": ciascuna amministrazione si trova ad affrontare territori e situazioni tra loro molto differenziati, e generalizzare un ventaglio di possibili misure diventa evidentemente più difficile e meno applicabile ai contesti reali. Nonostante le dovute cautele circa l'adozione di modelli generali, si ritiene interessante citare il tentativo di "messa in rete" delle raccomandazioni desumibili dall'analisi di casi pratici e di esperienze, sufficientemente consolidate da poter essere valutate, costituito dai "manuali di policy" proposti dal Working Group of EU member states expert –Open Method of Coordination - on Cultural and creative industries¹⁷ (d'ora in poi: raccomandazioni OMC - EU), specificamente rivolte ai policy-maker europei di tutti i livelli di governo¹⁸, dedicati a specifiche pratiche (partenariati creativi; accesso al finanziamento; residenze artistiche) o al disegno complessivo politiche pubbliche per sostenere l'imprenditoria culturale e creativa.

Si propongono di seguito, in estrema sintesi, le “aree di policy” da presidiare nella definizione, ma soprattutto nell'implementazione, delle politiche per il settore. Gli ambiti di policy seguono le fasi di sviluppo delle attività.

Figura 3. Azioni propedeutiche alla creazione di precondizioni per l'imprenditorialità culturale e creativa



Fonte: adattamento da UE – OMC 2012

Mappatura

Le politiche e le strategie di successo per lo sviluppo delle industrie culturali e creative si basano su una chiara comprensione delle caratteristiche specifiche di tali industrie in una data regione: forze, debolezze, sostenitori fondamentali e tendenze di sviluppo generali. Le statistiche nazionali forniscono solo raramente una panoramica complessiva dei settori e di tutti i relativi sotto-settori. Pertanto, in molti paesi e regioni di tutto il mondo, il primo passo nello sviluppo di una strategia corretta a supporto delle industrie culturali e creative si è concretizzato in un esercizio di mappatura. Lo scopo di una mappatura delle industrie culturali e creative consiste nell'acquisizione di una panoramica del settore, sia in termini di volumi che di ambiti di attività per l'elaborazione di strategie mirate.

Il processo di mappatura è esso stesso attivatore di interessanti iniziative collaterali:

- accrescere la consapevolezza dei settori sia culturali sia creativi e delle istituzioni pubbliche;
- creare reti tra istituzioni, organizzazioni, e imprese culturali e creative coinvolte negli studi di mappatura;
- porre le basi per la formulazione delle politiche;
- consolidare l'utilizzo di definizioni e della terminologia, creando uno spazio comune per la discussione pubblica;
- migliorare la qualità delle statistiche;
- sviluppare iniziative di cluster e potenziale strumento di pianificazione urbana e di identità

Alleanze strategiche e quadro istituzionale

Per loro natura, le industrie culturali e creative sono interdisciplinari. Combinano cultura da un lato ed economia dall'altro e molti altri settori connessi quali istruzione, tecnologia, comunicazione.

La politica delle industrie culturali e creative non deve essere ad esclusivo appannaggio del comparto culturale o di quello economico, ma deve essere sviluppata in stretta collaborazione fra questi due. In tutta Europa sono presenti numerosi validi modelli relativi alla creazione di gruppi di lavoro intersettoriali e interdipartimentali che sono diventati la forza trainante delle politiche di sviluppo dell'industria culturale e creativa a livello locale, regionale, nazionale e internazionale.

Le alleanze strategiche possono assumere molte e differenti forme:

- gruppi di lavoro ad hoc formati da partner rappresentanti ministeri o dipartimenti economici, culturali, regionali e di altro tipo;
- un'unità governativa specificamente responsabile delle industrie culturali e creative;
- reti permanenti composte dalle differenti parti in causa;
- organizzazioni governative indipendenti (enti pubblici o semi-pubblici);
- organizzazioni non governative che svolgono attività pubbliche;
- reti transfrontaliere di città, regioni o governi nazionali.

Spesso i generici meccanismi di supporto economico si sono dimostrati troppo rigidi per soddisfare le specifiche esigenze delle industrie culturali e creative. Molti paesi e regioni, oltre a misure speciali, hanno creato organizzazioni specifiche per il supporto all'imprenditorialità creativa fondendo la dimensione culturale ed economica. Tali organizzazioni specializzate combinano competenze culturali ed economiche al fine di offrire servizi integrati. In molti casi, il finanziamento proviene da entrambi i comparti culturale ed economico.

Accrescimento della consapevolezza

L'accrescimento della consapevolezza in merito al potenziale delle industrie culturali e creative è essenziale sia nella fase di start-up dello sviluppo di politiche e strategie, sia nell'incentivazione di partenariati. Le iniziative volte all'accrescimento della consapevolezza concorrono al raggiungimento di numerosi obiettivi differenti, fra i quali incoraggiare le persone attive nel settore culturale a creare attività proprie, incentivare la cooperazione fra imprenditori creativi, educare sia gli imprenditori che i consumatori, collegare le industrie culturali e creative ai settori tradizionali e così via. Per accrescere la consapevolezza, l'autorità locale o regionale ha a disposizione numerose attività da intraprendere con il sostegno dei fondi europei, fra le quali:

- organizzazione di visite di studio;
- diffusione dei risultati di mappature e studi;
- organizzazione di conferenze, seminari e laboratori;
- raccolta e diffusione di buone pratiche;
- creazione di pagine Web e invio di newsletter;
- sviluppo di canali di comunicazione e sostegno alle relazioni pubbliche;
- sviluppo di servizi Web per le industrie culturali e creative e così via.

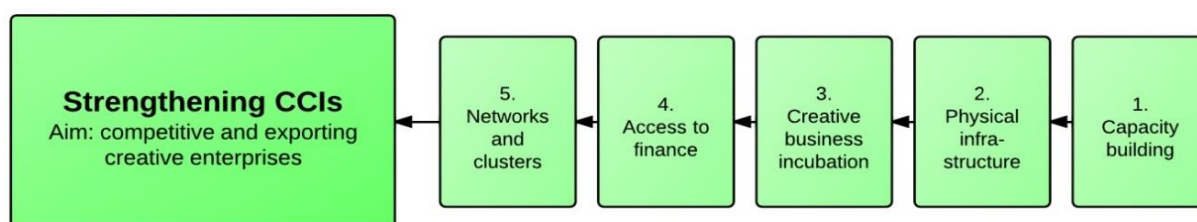
I migliori risultati si ottengono quando le attività sopra citate sono coordinate e promosse in modo riconoscibile. In molti paesi è presente un'organizzazione centrale dedicata (istituzione pubblica o privata) sotto la cui egida si svolgono tutte le attività.

Politica e strategia

Dopo avere stabilito le condizioni preliminari e avere impostato la struttura organizzativa per lo sviluppo strategico delle industrie culturali e creative, il passo successivo fondamentale consiste nello sviluppo di strumenti politici adeguati al settore. Questi strumenti possono assumere forme differenti in base ai diversi livelli: documenti nazionali di indirizzo, strategie regionali, piani di sviluppo locale.

Le industrie culturali e creative sono collegate anche ad altre aree di policy locali, regionali e nazionali, tra cui Innovazione Ricerca e Sviluppo, Sviluppo di cluster, Internazionalizzazione, Coesione sociale. Per questo, oltre a politiche mirate nei settori della cultura e dell'imprenditoria, è importante promuovere l'integrazione delle industrie culturali e creative in molte altre politiche e strategie di fondamentale importanza.

Figura 4. Azioni per rafforzare le imprese dei settori ICC



Fonte: adattamento da UE – OMC 2012

Le imprese ICC possono essere rafforzate attraverso una vasta gamma di misure e politiche. Rispetto ad alcuni interventi (accesso alle risorse finanziarie, a servizi come l'incubazione o alle infrastrutture) la tendenza in alcune realtà è stata quella di adattare alle specificità delle ICC quanto già era disponibile per l'impresa in generale; mentre rispetto ad altre necessità delle ICC (capacity building, networking e clustering) si tende a dare maggior attenzione alle specificità del settore.

Le esperienze internazionali più citate negli studi di comparazione dimostrano che lo sviluppo delle industrie culturali e creative è fortemente legato alla disponibilità di una vasta gamma di servizi e meccanismi di supporto. L'adattamento delle misure generali di sostegno alle imprese deve rappresentare una priorità al fine di includere anche le industrie culturali e creative. Ciò richiede una buona conoscenza del fenomeno in termini di consistenza, articolazione e processi al fine di adattare i criteri esistenti alle esigenze specifiche delle industrie culturali e creative.

Potenziamento delle capacità (*capacity building*)

Il potenziamento delle capacità delle industrie culturali e creative è di fondamentale importanza, perché l'ambiente in cui opera il settore sta attraversando cambiamenti strutturali forti e veloci. La digitalizzazione ha determinato cambiamenti nei canali di distribuzione, che richiedono a loro volta nuove competenze commerciali, in particolare per quanto concerne la distribuzione e il marketing di lavori, prodotti e servizi.

Gli imprenditori culturali e creativi sono spesso carenti di capacità commerciali, quali marketing, gestione dei progetti e abilità digitali. Assieme ai servizi di consulenza e coaching sulla gestione d'impresa sono importanti figure di «intermediari» quali manager, agenti e curatori per guidare le microimprese e i lavoratori autonomi ad accedere ai finanziamenti e allargare la loro rete commerciale.

Infrastruttura fisica e rigenerazione dei luoghi

Al fine di aumentare la capacità delle industrie culturali e creative di sperimentare, innovare e crescere, è necessario promuovere lo sviluppo di un'infrastruttura adeguata a livello locale, regionale e nazionale, in modo da favorire la nascita di comunità creative con:

- spazi per l'istituzione di reti e la collaborazione, siano essi fisici o virtuali, temporanei o permanenti, che possano fungere da poli professionali per l'offerta di un insieme di conoscenze e risorse particolarmente rilevanti nei settori caratterizzati da un numero crescente di liberi professionisti e micro imprese;
- ambienti multidisciplinari dove poter facilmente realizzare cluster con il mondo accademico e altri settori economici (vedere anche la sezione sulla creazione di reti e cluster);
- infrastrutture industriali urbane in disuso da convertire in cluster di innovazione e creatività di questo tipo, ponendo pertanto le basi per lo sviluppo economico locale, la rigenerazione urbana, l'attrattività territoriale e regionale e lo sviluppo rurale;
- istituzioni culturali, immobili con un elevato valore simbolico per la collettività, come per esempio i beni sequestrati alla criminalità organizzata da destinare ad attività creative e innovative

Incubatori d'impresa creativa

Molti paesi, regioni e città in tutta Europa hanno sostenuto investimenti in spazi fisici con funzione di poli per le industrie culturali e creative, ma sembra che pochi siano riusciti a creare «incubatori».

Non esistono definizioni o criteri univoci per gli incubatori culturali o creativi. Variano per dimensioni, ubicazione, principi attuativi e selezione delle imprese affittuarie. Alcuni incubatori si concentrano maggiormente sugli operatori culturali (fungendo principalmente da residenze), altri sugli imprenditori creativi, o su un certo gruppo di imprese, ad esempio nel campo dei giochi. Un numero sempre più crescente di incubatori aziendali valuta l'inserimento delle attività creative nei propri programmi, ma sussiste ancora una chiara esigenza di sviluppare incubatori specializzati per le industrie culturali e creative, per tre motivi principali:

- prediligono un ambiente vivace e fonte di ispirazione;
- necessitano di servizi di consulenza specializzati che tengano conto dei loro specifici modelli operativi;
- traggono vantaggio dall'operare vicino ad altre industrie culturali e creative con cui sviluppano sinergie e nuove opportunità d'impresa.

Accesso al finanziamento

Per le industrie culturali e creative accedere ai fondi di cui hanno bisogno per finanziare le loro attività è più complicato delle imprese tradizionali per i seguenti motivi:

- le dotazioni immateriali (in particolare i diritti di proprietà intellettuale) solitamente non trovano riscontro nei bilanci;

- a differenza di altri prodotti industriali, quelli delle industrie culturali e creative generalmente non vengono realizzati in massa. Ogni film, libro, opera e videogioco può essere considerato come prototipo unico;
- le imprese culturali e creative rappresentano un campo percepito ancora come rischioso dagli istituti di credito per istituire reparti specializzati in grado di comprendere i particolari modelli d'impresa e le esigenze finanziarie di questo settore

In tale contesto, le autorità pubbliche, in particolare quelle regionali, devono stimolare l'investimento privato e promuovere partenariati tra pubblico e privato, soprattutto tramite meccanismi di garanzia o fondi di capitale di rischio.

Le iniziative JEREMIE e JASMINE consentono già a Stati membri e regioni di utilizzare i Fondi Strutturali per istituire schemi di ingegneria finanziaria. Advantage Creative Fund 70 a Birmingham e VC Fonds Kreativwirtschaft 71 a Berlino sono due esempi di tali schemi rivolti nello specifico alle industrie culturali e creative. La prossima generazione di Fondi Strutturali dovrà enfatizzare il ruolo degli strumenti finanziari innovativi ed estendere il loro campo di applicazione rendendo più flessibili ed efficaci i relativi quadri di attuazione.

Box 12. Misure per facilitare l'accesso al credito alle imprese culturali e creative: il sistema francese

Descrizione dell'approccio

Il sistema francese presenta un interessante modello per l'accesso al credito. L'Istituto per il Finanziamento del Cinema e delle Industrie Culturali (IFCIC) è un ente di credito pubblico-privato creato nel 1983, rivolto in primis al cinema e progressivamente esteso all'intero macro - settore delle ICC. Il suo ruolo è facilitare l'accesso al finanziamento bancario per le imprese culturali e creative. Per incoraggiare prestiti l'Istituto offre un servizio di garanzia finanziaria alle banche in modo da coprire il rischio di fallimento.

L'istituto interviene offrendo un servizio di condivisione del rischio, normalmente tra il 50% e il 70% del finanziamento accordato, con un massimale variabile ma legato alle specificità di ciascun sotto settore (in media, 3 milioni di euro per il cinema, i videogiochi, gli audiovisivi; 1 milione di euro per gli altri settori). Per pratiche di finanziamento che prevedono la condivisione di un rischio inferiore ai 50.000 euro (elevato a 70.000 per le produzioni cinematografiche e audiovisive, i gestori di sale cinematografiche e gli ideatori di videogiochi) sono previste procedure di istruttoria semplificata ed accelerata.

Rilevanza per la Calabria

Il punto qualificante del meccanismo francese, per cui si ritiene che possa soddisfare le necessità e le caratteristiche del settore culturale e creativo calabrese, consiste nel fatto che, indipendentemente dalla dimensione del finanziamento, l'istruttoria viene svolta da professionisti che conoscono i modelli di business diffusi nel settore culturale e creativo e sono in grado di valutarne la finanziabilità secondo criteri economico-finanziari di medio-lungo termine. Gli effetti positivi riscontrati possono essere ricondotti a due principali categorie: l'ottenimento del finanziamento da parte delle imprese e la diffusione, presso il sistema bancario, delle conoscenze necessarie a comprendere le tipicità delle imprese ICC, facilitando l'accoglimento di ulteriori richieste da parte degli imprenditori del settore.

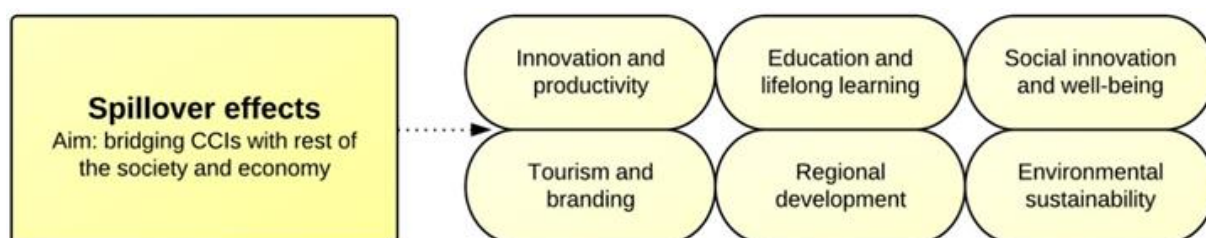
Creazione di reti e cluster

Le attività per la creazione di reti e cluster mettono in contatto le diverse parti in causa: industrie correlate, industrie culturali e creative, mondo accademico, enti pubblici, imprese e investitori. I cluster possono essere definiti come ubicazione congiunta di produttori, fornitori di servizi, istituti per l'istruzione e la ricerca, istituti finanziari e altri enti privati e governativi correlati tra loro tramite collegamenti di diverso tipo. I cluster nell'ambito delle industrie culturali e creative sono necessari

perché i protagonisti del settore solitamente sono micro imprese che cooperano nel quadro di alleanze di progetto. Ognuna vi apporta le proprie competenze specifiche e l'alleanza può riguardare un singolo progetto o evolversi in un partenariato a lungo termine o in una fusione.

Cluster più solidi tra le imprese aumentano le opportunità d'impresa. Spazi fisici, come gli incubatori, creano un cluster con una singola location, ma è possibile istituire un cluster o una rete anche a livello di una regione o di un paese. Il fattore chiave del successo consiste nel disporre di sufficiente diversificazione nella rete, in modo che l'interazione porti a uno scambio di conoscenze e attività economiche. Le reti che funzionano sono quelle che operano a lungo termine, ma allo stesso tempo sono dinamiche e flessibili, rafforzando le connessioni locali e rappresentando una piattaforma per le esportazioni. Le reti solitamente includono partner locali e regionali e dovrebbero essere collegate alla politica di innovazione. In questo modo esse sostengono anche gli obiettivi delle politiche per la crescita regionale e l'occupazione.

Figura 5. Ricadute



Fonte: adattamento da UE – OMC 2012

Rispetto ai punti precedenti, le raccomandazioni degli esperti europei in tema di ricadute sono meno prescrittive. Fatta salva la generica esortazione a “contaminarsi”, esse si fondano piuttosto su raccolte di casi che, evidenziando “storie di successo”, possano ispirare iniziative simili per valorizzare le specificità locali. Anche i programmi che sono considerati tra i casi di maggior successo contengono esempi di successo e di fallimenti. Il punto centrale e più critico per l'amministrazione pubblica, consiste nel lavorare sulle sinergie con le attività radicate nel territorio oppure con quelle sulle quali i governi locali hanno elaborato strategie mirate. Nel caso della Calabria, i documenti di programmazione indicano soprattutto il turismo e la sostenibilità ambientale.

Industrie culturali e creative e sostenibilità ambientale

Le industrie culturali e creative possono contribuire a promuovere un uso sostenibile del territorio e dell'ambiente, integrando nuovi parametri di valutazione ambientale e aggiornando quelli esistenti, contribuendo alla tutela e allo sviluppo dei valori ambientali intrinseci del territorio. La tutela e la valorizzazione del territorio e la nuova prospettiva promossa dalle industrie culturali e creative possono contribuire allo sviluppo del turismo culturale e naturalistico, con le connesse conseguenze per lo sviluppo economico di comunità e regioni.

Ambiente e territorio vanno considerati alla luce nelle nuove concettualizzazioni dei paesaggi, e dei paesaggi culturali, secondo le quali qualsiasi territorio, inclusi quelli in stato di degrado, presenta valori ambientali, culturali o di altro tipo che vale la pena tutelare e valorizzare. L'intervento specifico delle industrie culturali e creative sull'ambiente può contribuire in modo decisivo alla sua tutela futura, intervenendo nel recupero di paesaggi, territori o ambienti in degrado, sia naturali che urbani, e nella loro trasformazione in elementi che sostengono lo sviluppo locale e regionale.

Turismo, immagine e attrattività

Le industrie culturali e creative giocano un ruolo significativo nello sviluppo del turismo a livello regionale e locale, offrendo un'opportunità di diversificazione economica e di specializzazione intelligente, e aumentando l'attrattività delle regioni. Le industrie culturali e creative contribuiscono anche in modo diretto all'occupazione e alla crescita del settore del turismo, soprattutto di tipo culturale e creativo¹⁹.

Indicazioni di policy

Alla luce del quadro delineato nei paragrafi precedenti e degli altri capitoli di questo rapporto, si raccolgono in questo paragrafo conclusivo alcune raccomandazioni rivolte ai policy-maker che operano nel settore culturale e creativo in Calabria. La loro raccolta organica consente una visione d'insieme dei numerosi temi e problemi tuttora aperti legati all'implementazione delle politiche di settore e stimolare le amministrazioni ad un miglioramento degli aspetti più critici.

Migliorare la capacità delle Amministrazioni competenti di definire, in coerenza con i documenti strategici esistenti, un sistema integrato di interventi

Questa raccomandazione può essere altrimenti declinata in questi termini “definire ed attuare una vera e propria politica industriale partecipata per il settore culturale e creativo”. Affinché questo si traduca in azioni che incidono effettivamente sul tessuto economico è necessario che i policy maker abbiano una chiara visione strategica del comparto, delle potenzialità da sviluppare e disegnino misure congruenti, accompagnando gli operatori nei processi che consentono di sviluppare il proprio business coerentemente con gli asset territoriali e di affermarsi sul mercato.

Dall'analisi dei documenti strategici regionali, sia relativi al periodo di programmazione 2007-2013 che al periodo 2014-2020, e dagli incontri tenuti nel corso della visita di studio a Reggio Calabria, si evince che il principale ostacolo allo sviluppo di attività culturali-creative non è imputabile all'incapacità della Regione Calabria di definire a livello di programmazione un quadro di linee di intervento coerenti con i fabbisogni delle imprese del settore culturale e creativo. Infatti, il POR FESR 2007-2013 della Regione Calabria prevedeva²⁰ già misure per sostenere attività imprenditoriali legate alla valorizzazione del patrimonio culturale, quando non erano ancora previste delle politiche mirate per le ICC e non esisteva un lessico preciso per descrivere questo fenomeno.

Il problema sta nella mancata attuazione delle procedure amministrative di implementazione: le azioni previste per il 2007-13 sono state attivate solo nel 2014 a causa di ritardi complessivi che hanno inciso anche sull'avvio di questi progetti.

Rispetto alla dimensione strategica, dunque, si raccomandano i seguenti aggiustamenti:

- raccogliere e raccordare quanto già definito nei documenti strategici, possibilmente sistematizzando e rendendo note le misure che si intendono attuare (al fine di favorire la raccolta di feedback da parte degli operatori che ne saranno potenziali beneficiari e apportare in itinere eventuali miglioramenti).
- elaborare una sorta di checklist attraverso la quale monitorare le principali aree su cui è necessario intervenire: precondizioni, le misure direttamente rivolte al consolidamento delle imprese, l'impatto su altri settori

- rafforzare le misure già intraprese per promuovere l'innovatività delle imprese che operano nei settori culturali e creativi attraverso una differenziazione più netta tra le azioni rivolte alle imprese innovative (per le quali sono già state attuate misure regionali, ma anche nazionali, ad hoc) e quelle rivolte alle imprese ICC che non possiedono i requisiti per essere considerate innovative secondo le definizioni correnti, le quali non possono accedere agli incentivi per le start up e le PMI innovative.

Il quadro cambia sostanzialmente guardando all'aspetto dell'implementazione. Mentre altre Regioni hanno saputo ricondurre alle proprie visioni strategiche le azioni previste dalla programmazione comunitaria, attuando politiche ritenute “di successo” a livello europeo²¹, in Calabria questo non è avvenuto se non in minima parte e con un considerevole ritardo, per lo meno relativamente allo sviluppo delle imprese ICC. Le azioni in attuazione della programmazione strategica 2007 – 2013 hanno portato soltanto nel 2014²² all'emissione di avvisi pubblici con i quali si sono veicolati incentivi per imprese e soggetti non profit, finalizzati allo “sviluppo di attività imprenditoriali all'interno delle filiere della valorizzazione del patrimonio e della produzione culturale”.

Il primo e principale ostacolo si è manifestato nella discontinuità tra programmazione ed implementazione da parte dell'Amministrazione regionale²³, che ha di fatto reso lettera morta le priorità individuate. Le azioni intraprese²⁴ sembrano rispondere più ad un'esigenza di assolvere (tardivamente ed *una tantum*) un adempimento burocratico legato all'utilizzo dei fondi comunitari piuttosto che alla volontà di rendere operativo un indirizzo strategico che identificava le ICC come un settore su cui investire.

In conclusione, è quindi necessario ridefinire non tanto le strategie quanto i processi amministrativi regionali sulla base delle priorità degli operatori.

Date le diffuse carenze nella cultura imprenditoriale è particolarmente rilevante accompagnare le imprese ICC in tutte le fasi del percorso di nascita e sviluppo, ciascuna delle quali manifesta fabbisogni diversi che non si esauriscono con l'erogazione del finanziamento.

Il PON Cultura e Sviluppo e le azioni previste dal POR 2014 – 2020 in questo senso costituiscono un'occasione per riportare alla necessaria centralità un filone di politiche che nell'attuale programmazione europea hanno un'importanza strategica anche maggiore che in passato.

Gli strumenti di raccordo e coordinamento previsti dal Programma (gli Accordi Operativi di Attuazione e i Tavoli Tecnici da essi istituiti) dovrebbero quindi consentire di verificare la coerenza del progetto con le potenzialità del territorio; la capacità di generare ricadute in altri settori; il grado di interazione con gli asset culturali

Intervenire nel miglioramento delle condizioni di accesso al finanziamento per le imprese culturali e creative

In termini generali, il problema del finanziamento bancario delle imprese culturali e creative è, dal lato dell'offerta, legato al fatto che i tradizionali canali di accesso sono prevalentemente tarati sulle esigenze delle produzioni manifatturiere, i cui investimenti possono costituire garanzia contro il rischio d'impresa. Laddove le imprese ICC non sono in grado di dare un valore agli asset intangibili che costituiscono la principale componente del loro patrimonio aziendale (ovvero non compaiono nel bilancio), si riduce drasticamente la loro capacità di offrire idonee garanzie per accedere al finanziamento.

Poiché l'accesso al credito bancario in Calabria è particolarmente difficile per tutte le tipologie di imprese, le principali misure da intraprendere sono rivolte alla creazione di un appropriato mix di fonti finanziarie tradizionali e di canali innovativi. Questo comporta la necessità di operare simultaneamente su diversi fronti, tra cui:

- rafforzare il sistema delle garanzie pubbliche (istituendo strumenti ad hoc)
- informare gli operatori su quelli esistenti (come il Fondo di Garanzia istituito dal Ministero dello Sviluppo Economico);
- sperimentare ed implementare schemi di finanziamento innovativi, come microcredito e crowdfunding;
- migliorare le capacità imprenditoriali degli operatori del settore, investendo nella loro formazione ed in servizi di accompagnamento che li mettano in grado di realizzare un buon business plan, condizione necessaria per interloquire con i finanziatori di tutte le tipologie;
- supportare il lavoro di rete tra imprese ICC e imprese già avviate di altri settori attraverso interventi (che prevalentemente rientrano nello schema del voucher) che favoriscano l'accesso a mercati nuovi e lo sviluppo di innovazioni cross-settoriali. Questa misura si rivolge sia ai beneficiari del voucher (miglioramento dei propri prodotti tradizionali e innovazioni di prodotto o di processo derivanti dalla applicazione della creatività) sia alle ICC avranno l'opportunità di entrare in nuovi ambiti di attività e allargare il loro mercato;
- migliorare l'accesso alla finanza intervenendo sulla capacità degli investitori di comprendere il *business model* delle imprese culturali e creative, una capacità tuttora non particolarmente sviluppata tra gli operatori finanziari non specializzati. Tra le misure che operano in questo senso sono stati sperimentati con successo sia interventi rivolti direttamente agli operatori finanziari, sia azioni per far conoscere gli effetti degli investimenti in cultura e creatività per il resto dei settori economici. In prospettiva, questo tipo di intervento contribuisce a rendere più permeabile il sistema finanziario, migliorando la capacità di valutazione e l'attrazione di finanziatori specializzati. Sono un esempio l'istituto francese IFCIC descritto nel Box 12 o i fondi rotativi di finanziamento e/o di venture capital, attivi anche in Italia, che presentano linee dedicate alle imprese ICC e innovative²⁵;
- sviluppare sistemi che regolano l'utilizzo dei diritti di proprietà intellettuale come attività patrimoniale e garanzia. In questa categoria di interventi, attualmente considerati di frontiera e di competenza congiunta dei livelli nazionale e locale, rientrano misure che:
 - migliorano l'identificazione e la valutazione dei diritti di proprietà intellettuale sviluppando, attraverso l'interazione tra imprese che su tali diritti basano il proprio business e gli stessi finanziatori, appropriati strumenti di identificazione e valutazione;
 - diminuiscono i rischi associati alle attività basate sulla proprietà intellettuale, promuovendo la disponibilità di prodotti assicurativi che tutelino gli operatori in caso di contenzioso ;
 - migliorano la "bancabilità" dei diritti di proprietà intellettuale, sviluppando meccanismi di supporto allo sviluppo di mercati secondari in cui negoziarli.

Rafforzare la capacità dell'Amministrazione di avviare processi con i quali integrare gli operatori economici nella governance del settore

È stata diffusamente dimostrata in diversi sistemi territoriali regionali, italiani ed internazionali, la capacità di organismi intermedi²⁶ di diversa natura di contribuire in modo determinante alla formazione di un sistema di *governance* più efficace. Ne sono esempi In Italia, il Distretto Produttivo Puglia creativa (che è formalmente un'associazione) e il Distretto Culturale Evoluto nelle Marche; il Flanders DC in Belgio o il Nesta nel Regno Unito, una charity che ha sviluppato con il Governo le prime politiche per le ICC.

A questo organismo è affidato il compito di disegnare misure che la pubblica amministrazione, dopo averle fatte proprie, si impegna ad implementare. Mentre nel Nord Europa è diffusa la pratica di affidare a tali soggetti una parte preponderante di questa attività, in Italia tale prassi è meno frequente, anche se nel caso delle industrie culturali e creative un modello di riferimento può essere tratto proprio dal sud Italia. Nella regione fiamminga del Belgio, tale ruolo è svolto da Flanders DC, come illustrato nel Box 11. Nei Paesi Bassi è stato costituito un "Consiglio per la creatività"²⁷ con funzioni analoghe. In Puglia queste attività vengono svolte, in ottemperanza alla L.R. 23/2007, dal Distretto Produttivo Puglia Creativa.

Indipendentemente dalla forma associativa e giuridica con la quale il tessuto economico settoriale si aggrega per interfacciarsi con la Pubblica Amministrazione, si raccomanda che quest'ultima migliori la propria capacità di riconoscimento e di ascolto, svolgendo il proprio ruolo, insostituibile, di rispondere alle istanze del mondo produttivo con adeguati strumenti amministrativi e finanziari.

Questo processo deve necessariamente essere svolto congiuntamente per condurre alla condivisione dell'intero percorso di definizione, ridefinizione e all'occorrenza aggiornamento delle strategie e dell'attuazione. Soltanto in questo modo, che si pone in una posizione intermedia tra una logica *top down* e una *bottom – up*, le politiche potranno avvalersi delle informazioni relative agli effettivi fabbisogni ed essere su di essi coerentemente modellate.

Vale la pena sottolineare che il coinvolgimento degli organismi intermedi difficilmente può essere realizzato attraverso disposizioni legislative, anche se esse possono contribuire al riconoscimento dei soggetti che si candidano a svolgerne le funzioni. Nei casi internazionali presentati la selezione del soggetto più appropriato prevede una procedura che sfocia nell'affidamento delle descritte funzioni di interesse pubblico (oltre che di un ragionevole budget di funzionamento vincolato alle attività istituzionali assegnate) a soggetti non profit (Fiandre) oppure attraverso la selezione, basata sull'*intuitus personae* dell'esecutivo, a soggetti privati riconosciuti come esperti di settore che si candidano su base volontaria. Per quanto la Regione Puglia operi invece attraverso il riconoscimento disciplinato dalla Legge Regionale sui Distretti Produttivi del 2007, il soggetto deputato alla costruzione della strategia regionale per le ICC è costituito attualmente da un'associazione di imprese e istituzioni la cui azione è organizzata su base volontaria.

Nel caso della Calabria e, più in generale, delle Regioni italiane che non dispongono di un apparato legislativo sul riconoscimento di soggetti intermedi, la scelta dell'interlocutore più appropriato si potrebbe orientare verso il riconoscimento di un nuovo soggetto simile al Distretto Produttivo della Puglia Creativa (la cui istituzione *ex novo* comporterebbe tuttavia tempi probabilmente troppo lunghi per incidere efficacemente nell'attuale ciclo di programmazione) oppure avvalersi delle aggregazioni imprenditoriali e di professionisti.

Per quanto riguarda il settore delle ICC, la vivacità e la capacità di lettura del tessuto economico da parte dell'associazionismo imprenditoriale calabrese (Viesti, 2015) suggerisce di costituire, anche

attraverso relazioni non necessariamente formalizzate, dei gruppi di lavoro congiunti per intervenire sulle politiche pubbliche relativamente alle misure necessarie per stimolarne l'affermazione e lo sviluppo di questo settore.

Riferimenti bibliografici

Contesti S.r.l., (2014), Le attività economiche collegate al settore dei beni e delle attività culturali nelle 4 regioni Convergenza (Calabria, Campania, Puglia e Sicilia), MiBACT, Roma.

European Creative Industries Alliance (ECIA), (2014), Create, innovate, grow. A new policy agenda to maximise the innovative contribution of Europe's creative industries.

EU – OMC (2012) Policy handbook on How to strategically use the EU support programmes, including Structural Funds, to foster the potential of culture for local, regional and national development and the spill-over effects on the wider economy? (http://ec.europa.eu/culture/library/publications/cci-policy-handbook_en.pdf)

ISNART - Camera di Commercio di Reggio Calabria (2015), La soddisfazione della domanda turistica e le ricadute economiche del settore - Focus sul turismo culturale, Osservatorio Turistico della Provincia di Reggio Calabria.

MISE – DG per la Politica Industriale, la Competitività e le Piccole e Medie Imprese, (2015), Small Business Act - Le iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese adottate in Italia nel 2014 e nel primo semestre 2015-Rapporto 2015, Roma.

Regione Calabria (2007), POR FESR 2007 – 2013.

Regione Calabria (2014), Documento di Orientamento Strategico (DOS) della programmazione operativa 2014-2020, marzo, Catanzaro.

Regione Calabria (2015a), Strategia Regionale per l'Innovazione e la Specializzazione Intelligente 2014-2020, Catanzaro.

Regione Calabria (2015b), Rapporto Annuale di Esecuzione del Programma Operativo Regionale Calabria FESR 2007-2013, luglio, Catanzaro.

Regione Calabria (2015c), Programma Operativo Regionale Calabria FESR-FSE 2014-2020, versione di settembre, Catanzaro.

Regione Calabria (2015d), Rapporto di Valutazione Ex-Ante del Programma Operativo Regionale Calabria FESR-FSE 2014-2020, settembre, Catanzaro.

Unioncamere Calabria, (2015), Le dinamiche economiche della Calabria nel 2014, Osservatorio Economico.

Viesti, G. (a cura di) (2015), Potenziamento e sviluppo dei Sistemi Produttivi in Calabria, Confindustria Cosenza.

Note

¹ Unioncamere Calabria, (2015)

² Con una media di 33 posti letto per struttura, le strutture ricettive della provincia di Reggio Calabria sono infatti le più piccole della regione

³ Regione Calabria (2015a), Strategia Regionale per l'Innovazione e la Specializzazione Intelligente 2014-2020, Catanzaro; Regione Calabria (2015c), Programma Operativo Regionale Calabria FESR-FSE 2014-2020, Catanzaro.

⁴ La ripartizione di dettaglio del budget destinato alla competitività dei sistemi produttivi per il periodo 2014 – 2020 è presente in Regione Calabria (2015c), p. 158

⁵ La start-up innovativa è disciplinata dal D.L. 18 ottobre 2012, n. 179. La legge 24 marzo 2015 n. 33 di conversione del D.L. 3/2015 ("Investment Compact") ha inoltre introdotto una nuova tipologia di impresa, la Piccola e Media Impresa Innovativa, attribuendole larga parte delle agevolazioni già assegnate alle start up innovative dal decreto di fine 2012. Per una sintesi dell'iter normativo e per una panoramica sull'insieme delle misure nazionali a sostegno delle MPMI si veda MISE – DG per la Politica Industriale, la Competitività e le Piccole e Medie Imprese, (2015).

⁶ Il contributo pubblico complessivo è di 26,2 milioni di euro per un valore totale dei progetti pari a 52,2 milioni di euro.

⁷ Una panoramica sulle attività del Polo e sui progetti è disponibile sul sito Cultura e Innovazione, già promotore del Distretto Tecnologico dei Beni Culturali di Crotone (2005): <http://www.culturaeinnovazione.it/index.php/it/2012-06-18-14-16-41/2012-06-18-14-18-22>

⁸ CalabriaInnova è un Progetto Integrato di Sviluppo Regionale (PISR) finalizzato a sostenere i processi di innovazione delle imprese calabresi, favorendo il trasferimento di tecnologie e conoscenze sviluppate dal sistema della ricerca al mondo imprenditoriale. Per la gestione e lo sviluppo del progetto, la Regione Calabria si avvale della partnership tra Fincalabra S.p.A., finanziaria regionale, e AREA Science Park, parco scientifico e tecnologico di Trieste.

⁹ Le risorse del programma sono articolate in questo modo: 16 milioni di euro per incentivi a servizi innovativi alle PMI (7,5 milioni) e creazione di imprese innovative (8,5 milioni) e 13,2 milioni per l'erogazione e gestione di servizi per la rete (programmi di lavoro con Industrial Liaison Office, CCIAA, Confindustria; visite in impresa; banche dati e KMS centralizzati), spin-off (training, scouting) e servizi alle PMI (erogazione diretta di servizi di base alle imprese).

¹⁰ Il PIA è uno strumento di agevolazione che consente di richiedere, attraverso la presentazione di specifici Piani di Sviluppo Aziendale, contributi finanziari per: investimenti produttivi (immobili, macchinari e attrezzature), servizi (marketing e vendite, produzione e *supply chain*, organizzazione e risorse umane, finanza d'impresa, ecc.), ricerca industriale e sviluppo tecnologico, formazione continua aziendale e individuale (Regione Calabria, 2015b).

¹¹ Attualmente sono 21 gli spin-off attivi solo all'Università della Calabria ed altri 4 negli altri due atenei: essi operano principalmente nel settore ICT ma si contano anche iniziative nel settore dei nuovi materiali, biomedicale, energia e ambiente.

¹² www.pisureggiocalabria.it

¹³ Il Progetto Integrato di Sviluppo Urbano (PISU) di Reggio Calabria, previsto all'interno del POR Calabria FESR 2007-2013, è un programma di interventi, dal costo complessivo di poco più di 40 milioni di

euro, che mira alla riqualificazione del tessuto urbanistico della città e del suo water-front, alla valorizzazione e al rafforzamento delle infrastrutture al fine del miglioramento dei servizi per i cittadini e le imprese.

¹⁴ Molte delle azioni per le ICC realizzate in alcune regioni italiane determinavano i beneficiari attraverso criteri prevalentemente formali tra cui il settore, in termini di codice ATECO, di attività principale.

¹⁵ La normativa italiana sulla start up innovativa prevede finanziamenti per imprese che detengono privative industriali e i cui soci e addetti presentano elevati titoli di studio. Pur non essendo in grado di reperire uno studio specifico che evidenzia la ricorrenza di tali requisiti tra le ICC, l'insieme delle altre caratteristiche del comparto fanno dubitare che essa sia elevata.

¹⁶ Una panoramica aggiornata dei modelli di analisi del comparto è presente in “Contesti S.r.l., (2014), *Le attività economiche collegate al settore dei beni e delle attività culturali nelle 4 regioni Convergenza (Calabria, Campania, Puglia e Sicilia)*, MiBACT, Roma.

¹⁷ Working group of EU member states expert – Open Method of Coordination- on Cultural and Creative Industries, (2012), Policy handbook. Scaricabile su http://ec.europa.eu/culture/library/publications/cci-policy-handbook_en.pdf

¹⁸ Sempre nell'ambito Europeo sono disponibili le raccomandazioni della European Creative Industry Alliance (ECIA), una piattaforma di condivisione delle buone pratiche del settore che analizza e diffonde le azioni intraprese da amministrazioni (non soltanto nazionali e regionali ma anche locali) e operatori per sostenere il comparto.

¹⁹ Nel volume *Tourism and the creative economy* (OECD 2014) vengono presentati diversi esempi di turismo creativo, il cui caso più celebre nel contesto italiano è quello che gira attorno al Salone del Mobile di Milano e diffuso nella capitale lombarda.

²⁰ Regione Calabria (2007), POR FESR 2007 – 2013. Linea di Intervento 5.2.5.1 – Azioni per sostenere lo sviluppo di attività imprenditoriali all'interno delle filiere della valorizzazione del patrimonio e della produzione culturale.

²¹ Alcuni progetti finanziati nel contesto del programma “Bollenti Spiriti” della Regione Puglia hanno ottenuto il riconoscimento della Commissione Europea. Si può citare per esempio “Laboratori Urbani – Mettici le Mani” come esempio significativo di approccio regionale trasversale ad aree di policy tradizionalmente a sé stanti (l'iniziativa risale al 2006; nel 2009 è stata premiata dalla Commissione Europea come Best Practice per l'anno europeo della creatività e la cultura; nel 2013, è stata considerata una tra le 100 migliori esperienze di rigenerazione urbana in Europa nell'ambito dell'iniziativa 100EUrbansolution.

²² I due avvisi pubblici in questione sono stati pubblicati a partire dal marzo 2014. Cfr. B.U.R.C. n° 11 – parte 3^ – del 10 marzo 2014 e B.U.R.C. n° 40 – parte 3^ – del 1 settembre 2014. Bollettino Ufficiale della Regione Calabria consultabile online all'indirizzo <http://burc.regione.calabria.it>

²³ Si segnala al riguardo l'intervento del Presidente della Regione Calabria in occasione del citato rapporto *Potenziamento e sviluppo dei Sistemi Produttivi in Calabria* (27/10/2015), secondo il quale “bisogna riflettere sugli errori compiuti ed apportare le necessarie correzioni, effettuando un vero e proprio salto culturale che chiami in causa non solo il rafforzamento e la qualità dell'amministrazione, ma anche i diversi soggetti, a partire dal sistema delle imprese e dei soggetti locali e regionali”. “Il primo passaggio da compiere è quello di rompere con una struttura burocratica e con procedure che hanno alimentato un rapporto malato, distorto, tra il sistema delle imprese, la società calabrese e la Regione. Va disegnata una nuova governance [...]” L'articolo completo è disponibile su: http://www.regione.calabria.it/index.php?option=com_content&task=view&id=17875&Itemid=136

²⁴ Tutte le risorse programmate sono state erogate attraverso un unico bando (emesso due volte perché dalla prima chiamata sono avanzate ingenti risorse) per non perdere il finanziamento comunitario.

²⁵ Tra quelli privati co - finanziati da PO regionali o attraverso altre risorse delle Amministrazioni territoriali, a cavallo tra il passato e l'attuale periodo di programmazione, si possono citare i fondi Ingenium descritti all'indirizzo <http://www.metazernikeventures.it/SitePages/home.aspx> .

²⁶ Per organismi intermedi si intendono qui, genericamente, le forme associative che rappresentano gli interessi economici e sociali

²⁷ <http://www.creative-council.nl/>

ALLEGATO 1

Team di lavoro

Andrea Billi è *policy analyst* presso il Centro OCSE LEED di Trento per lo sviluppo locale, dove, dal 2014, coordina il progetto congiunto OCSE-MiBACT su Cultura e Sviluppo Locale. Dal 2001 entra come ricercatore in economia alla Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Roma, La Sapienza, dove insegna Economia dello Sviluppo dal 2004. Nel 2009-2011, è stato distaccato in qualità di esperto senior presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri per coordinare i gruppi di lavoro Governo-Regioni sulle crisi industriali (es. Alcoa) e alcuni progetti di sviluppo strategico: quali la chimica verde in Sardegna e la Scuola digitale. Ha conseguito una laurea in Scienze Politiche e un dottorato di ricerca in Economia dei mercati e delle Istituzioni finanziarie Internazionali presso l'Università di Roma, La Sapienza. È stato anche *visiting research fellow* presso la Duke University (1998-1999).

Sara Bonini Baraldi (PhD in Management) è ricercatrice presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna, dove da più di dieci anni insegna per la laurea internazionale GIOCA (Master degree in Innovation and Organization of Culture and the Arts). È fondatrice dell'omonimo centro GIOCA-ricerche per il quale svolge attività di ricerca nel campo della gestione dei beni culturali a livello internazionale (con progetti in Italia, Cina, Turchia, Francia e Polonia). È autrice di numerosi articoli scientifici su riviste internazionali e di alcune monografie in italiano. È stata inoltre *visiting professor* presso Institut d'études Européennes, master in Politique et gestion de la culture en Europe dell'Université Paris 8, Sain-Denis (Francia) e presso la Wrocklaw University of Economics (Polonia).

Mark Considine è preside della Facoltà di Lettere presso l'Università di Melbourne dal 2009, dove in precedenza ha diretto la Scuola per le Scienze Politiche e Sociali. Le sue aree di ricerca comprendono studi di *governance*, politica sociale comparata, servizi per l'impiego, la riforma del settore pubblico, lo sviluppo locale e la sociologia organizzativa. Mark è membro dell'Istituto di Pubblica Amministrazione Australiana (Victoria) e dell'Accademia australiana delle Scienze Sociali. Ha collaborato con governi e organizzazioni internazionali (OCSE, ILO) alla realizzazione di vari progetti e studi sullo sviluppo delle comunità locali. Attualmente si occupa di studi comparativi relativi alle riforme dei servizi di collocamento in Australia, Regno Unito, Paesi Bassi e altri paesi dell'area OCSE.

Fabrizio Guzzo si occupa di economia e politiche dello sviluppo locale e regionale, con esperienza di consulenza, ricerca e insegnamento. Dal 2013 è componente esterno del Nucleo Regionale di Valutazione e Verifica Investimenti Pubblici della Regione Calabria. In precedenza ha svolto attività di ricerca in Italia e all'estero e ha lavorato come consulente con soggetti pubblici e privati. Ha conseguito un dottorato di ricerca in Scienza, Tecnologia e Società presso l'Università della Calabria e un *Msc in Local Economic Development* presso la London School of Economics. È stato anche *International fellow in urban studies* presso la Johns Hopkins University (Baltimora, Stati Uniti).

Luca Lo Basso, laureato in Economia delle Amministrazioni Pubbliche presso l'Università L. Bocconi, è esperto OCSE per le politiche culturali, per le ICC e per il turismo. Fa parte del gruppo di lavoro del progetto ACTORS (Attrattori Culturali per il turismo e l'Occupazione nelle Regioni del Sud Italia), che supporta il MiBACT nelle politiche per lo sviluppo locale a base culturale. Ha lavorato per amministrazioni pubbliche italiane e straniere nel campo della promozione del turismo culturale e dell'attrazione degli investimenti, in veste di consulente e di funzionario

Alessandra Proto è *policy analyst* presso il Centro OCSE LEED di Trento per lo sviluppo locale, dove ha lavorato sin dalla sua creazione nel 2004. Gestisce le attività riguardanti l'imprenditorialità, l'innovazione, le PMI e il turismo ed è anche responsabile della progettazione e realizzazione delle attività di *capacity building*, che mirano a migliorare ulteriormente le competenze di chi opera nel campo dello sviluppo economico e dell'occupazione a livello locale, nei paesi membri e non-membri dell'OCSE. Si occupa inoltre della formulazione e valutazione di politiche e le relative modalità di attuazione sulla base di una comprensione dei bisogni, potenzialità e limiti che esistono all'interno di una località. Alessandra ha conseguito la laurea in Economia e gestione delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali presso l'Università Bocconi di Milano.

Giovanna Sonda, dottore di ricerca in Sociologia e Ricerca Sociale, ha svolto e coordinato attività di ricerca e azioni pilota nell'ambito di progetti europei e regionali nei seguenti ambiti: welfare community, processi di riorganizzazione urbana, PMI nuove tecnologie e turismo. Ha collaborato alla definizione di percorsi di accompagnamento all'internazionalizzazione per le PMI e di servizi a supporto di *start up* e giovani imprenditori.

Massimo Zucconi dal 2003 collabora con Federculture come responsabile nazionale delle aree protette e dei parchi. Con Federculture nel 2014 ha ideato i "Cantieri di Progettazione" per lo "sviluppo locale a base culturale" e sta seguendo molte realtà italiane che si propongono di valorizzare il proprio patrimonio identitario. Nell'ambito del progetto europeo di cooperazione euro-mediterranea "Archeomedsites", di cui è capofila il MiBACT, sviluppa la metodologia del "Cantiere di Progettazione" in 8 siti archeologici UNESCO in Italia, Tunisia e Libano. Ha diretto Commissioni urbanistiche, Commissioni V.I.A. e V.A.S, Strutture di coordinamento intersettoriali. Dal 1998 al 2007 è stato Presidente e Amministratore Delegato della Società mista pubblico-privato Parchi Val di Cornia S.p.A. dando vita ad un'inedita esperienza di valorizzazione e gestione integrata di patrimonio culturale e ambientale in cinque Comuni della Maremma livornese.

ALLEGATO 2

Stakeholder coinvolti

Regione Calabria	Gaetano Pignanelli , Capo di Gabinetto della Presidenza, Regione Calabria Domenicoantonio Schiava , Dirigente Settore, Dipartimento Turismo e Beni Culturali, Istruzione e Cultura
Provincia di Reggio Calabria	Eduardo Lamberti Castronuovo , Assessore alla Cultura e alla difesa della Legalità
Comune di Reggio Calabria	Patrizia Nardi , Assessore alla Cultura, Pubblica Istruzione e Rapporti con l'Università
Università Mediterranea di Reggio Calabria	Francesco Calabrò e Lucia della Spina , Rappresentanti del laboratorio universitario Laborest
MIBACT – Segretariato Regionale http://www.regione.sicilia.it/beniculturali/dirbenicult/database/page_musei/pagina_musei.asp?ID=121&IdSito=0&IdC=2436&IdS=30&IdAS=120	Salvatore Patamia , Direttore regionale Giuseppe Campisi , Segretariato regionale del MIBACT
Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria	Carmelo Malacrino , Direttore del Museo
Parco Ludico Ambientale Tecnologico ECOLANDIA¹	Piero Milasi , Presidente del Consorzio Ecolandia srl Antonio Moro , Polo NET Scarl Marcello Spagnolo , responsabile comunicazione, Ecolandia srl Gianfranco Schirripa , Ecolandia srl (Progetto il “Volo di Icaro”) Piero Polimeni , Coordinatore (sezione Ambiente) del Polo d’innovazione regionale NET e Borghi solidali
Confindustria	Angelo Marra , Presidente Gruppo Giovani imprenditori Confindustria Reggio Calabria, Sportello Start-up “ImprendiReggioCalabria”.
Parco Nazionale dell'Aspromonte Associazione Strade del Vino	Giuseppe Bombino , Presidente del Parco Nazionale dell'Aspromonte. Chiara Parisi , Servizio Promozione e Comunicazione, Parco Nazionale dell'Aspromonte.
Associazioni	Orsola Foti , presidente Movimento di Volontariato Italiano in Calabria, Forum Terzo Settore Calabria (responsabile Cultura). Rocco Gangemi , FAI Angela Martino , Italia Nostra Franco Arillotta , Associazione Amici del Museo, Curatore della Carta archeologica di Reggio Calabria

¹ Sede anche del Polo di Innovazione sulle Energie Rinnovabili, Efficienza Energetica e Tecnologie per la Gestione Sostenibile delle Risorse Ambientali della Regione Calabria

Altri testimoni privilegiati

Roberto Laruffa, Laruffa Editore e società Kore srl che dal 2004 si occupa della gestione dei servizi aggiuntivi presso i Musei di Reggio Calabria.

Consuelo Nava, ricercatrice universitaria della Università Mediterranea di Reggio Calabria, referente progettazione su tematiche riguardanti l'innovazione sociale (ReActioncity, FabCity).

Tonino Perna, Assessore alla Cultura del Comune di Messina, già presidente del Parco Nazionale Aspromonte, docente di Sociologia economica presso l'Università di Messina.

Davide Rizzo, Consulente Dipartimento Cultura, Comune di Messina

Domenico Rositano, Calabresi creativi e RECLIFE srl

Alberto Muritano, Posytron Engineering srl e Movibell srl

Giovanni Giordano, Agenzia Viaggi e Miraggi

Giuseppe Mangano, Associazione Pensando Meridiano

Maria Simona Vigile, Associazione Dynamicamente e Ass. Reboot

ALLEGATO 3

Provincia di Reggio Calabria – Città metropolitana



Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Citt%C3%A0_metropolitana_di_Reggio_Calabria

ALLEGATO 4

Le risorse culturali nella provincia di Reggio Calabria

Nelle tabelle seguenti sono riportati i principali attrattori culturali presenti nella provincia di Reggio Calabria suddivisi nelle seguenti tre tipologie: musei, aree e parchi archeologici; castelli; ed edifici religiosi.

Tabella 19. Musei, aree e parchi archeologici provincia di Reggio Calabria

Denominazione Bene	Localizzazione	Proprietà	Periodo storico	Stato e Modalità di Fruizione
Aree archeologiche di Lazzaro e Bova Marina - Antiquarium di Lazzaro e Parco Archeologico di San Pasquale Bova Marina	Motta San Giovanni e Bova Marina	Statale / Comunale	Bova: IV sec. sinagoga, stratificazione nucleo abitativo greco e romano	Bova Marina: L'antiquarium e gli scavi gestiti dalla Soprintendenza Archeologica è fruibile e aperto al pubblico; l'ex frantoio Nesci ora spazio espositivo e culturale è fruibile episodicamente.
Parco Archeologico urbano di Brancaleone Vetus	Brancaleone	Comunale	VI-VII sec e XV sec.	Fruibile
Parco Archeologico della Villa Romana	Casignana	Comunale	I-IV secolo d.C.	Fruibile. Aperto al pubblico con orari e giornate stabilite, il sabato e la domenica su prenotazione.
Parco Archeologico del Naniglio.	Gioiosa Ionica	Comunale	II d.C.	Aperta al pubblico con orari e giornate stabilite.
Parco Archeologico di Locri Epizefiri e Museo Nazionale Archeologico	Locri	Statale	VII sec. a.C.	Fruibile. Aperto al pubblico con orari e giornate stabilite
Parco Archeologico dell'antica Caulonia	Monasterace	Comunale	VII sec. a.C.	Fruibile
Parco archeologico di Oppido Mamertina	Oppido Mamertina	Comunale	IV-III a.C. Brettio Siculo	In parte fruibile
Parco Archeologico di Taureana	Palmi	Statale / Provinciale	III-I sec. a.C.	In parte fruibile
Area archeologica di Piazza Italia	Reggio Calabria	Comunale	VIII sec. a.C.	In parte fruibile
Parco Archeologico delle mura di cinta greche di Collina degli Angeli	Reggio Calabria	Comunale	V sec. a.C.	Non fruibile

Restauro dell'Odeon di via XXIV Maggio	Reggio Calabria	Comunale	270 a.C.	Fruibile, prenotazione
Parco Archeologico della Tomba Ellenistica di Via Tripepi	Reggio Calabria	Comunale		Non fruibile
Mura greche di Reggio Calabria, Terme Romane	Reggio Calabria	Comunale	IV – V sec. a.C.	Fruibile
Parco archeologico dell'Antica Medma	Rosarno	Statale / Comunale	VII sec. a.C.	Non fruibile

Fonte: elaborazione su dati Regione Calabria (2012), *Piano dei Musei, delle Aree e dei Parchi Archeologici*.

Tabella 20. Castelli provincia di Reggio Calabria

Denominazione bene	Localizzazione	Proprietà	Periodo storico	Stato e modalità di fruizione
Castello Aragonese	Reggio Calabria	Comunale	Aragonese (XVI secolo)	Lavori di riqualificazione in corso. Sede in alcuni periodi di eventi e manifestazioni
Castello di Carafa	Roccella Jonica	Comunale	Normanno	Fruibile in parte. Sede in alcuni periodi di eventi e manifestazioni (Roccella Jazz Festival)
Castello	Ardore	Comunale	Aragonese (fine XVI secolo)	Fruibile. Sede di eventi culturali e mostre (Festival di musica classica, rassegne sull'artigianato calabrese, ecc.).
Castello	Bova	Comunale	Normanno (XI secolo)	Fruibile e gestito da una cooperativa. Sede di attività culturali e manifestazioni soprattutto nel periodo estivo
Castello dei Ruffo	Scilla	Comunale	Bizantino (X secolo)	Fruibile a pagamento. Sede di mostre, rassegne teatrali, convegni ecc.
Castello Ruffo di Amendolea	Condofuri	Comunale	Normanno (XI secolo)	
Castello	Palizzi	Comunale	Angioino (XIV secolo)	
Castello di Stilo	Stilo	Comunale	Normanno (XI secolo)	Fruibile in parte a causa di lavori di restauro in corso in via di ultimazione. Percorsi di visita

Fonte: elaborazione su dati Regione Calabria (2012), *Piano dei Castelli e delle Fortificazioni Militari*.

Tabella 21. Edifici religiosi provincia di Reggio Calabria

Denominazione bene	Localizzazione
Cattedrale di Gerace	Gerace
Cattolica di Stilo	Stilo
Basilica di San Giovanni Therestis	Bivongi
Santuario Madonna di Polsi	San Luca
Cattedrale di Reggio di Calabria	Reggio di Calabria
Chiesa di Santa Maria dell'Isodia	Bova
Abbazia di Santa Maria dei Tridetti	Staiti
Basilica di San Giovanni Therestis	Bivongi
Santuario di Santa Maria delle Grazie	Gerace
Chiesa di San Giovannello	Gerace
Chiesa di San Francesco	Gerace
Santuario Madonna della Grotta di Montestella	Pazzano

Fonte: elaborazione su dati Regione Calabria (2012), Piano degli Edifici Storici e di Pregio Architettonico.

La fruizione delle risorse culturali statali in Calabria

Secondo i dati Sistan-MiBACT, a livello regionale i visitatori complessivi di siti culturali nel 2014, superano le 400 mila unità, di cui quasi 343 mila nei musei e la restante parte (oltre 58 mila) nei monumenti e nelle aree archeologiche, pari solo al 4,7% del numero di visitatori totali dei beni culturali statali del Mezzogiorno, Sicilia esclusa (nel 2009 erano il 3,6%). Rispetto all'anno precedente il numero complessivo di visitatori è aumentato più del doppio (nel 2013 erano 195 mila). Un incremento dovuto alla riapertura, dopo i lavori di restauro iniziati nel mese di novembre del 2009, del principale attrattore culturale regionale: il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria.

Tra le province quella di Reggio Calabria detiene il primato di maggiore afflusso con il 65% della quota complessiva (nel 2009 era pari al 70%), seguita da quelle di Cosenza e Catanzaro, entrambe con l'11%, Crotone (8%) e Vibo Valentia (5%).

Gli introiti totali sono poco più di 477 mila euro (erano oltre 163 mila euro nel 2009) che derivano interamente dal patrimonio museale regionale. La quasi totalità degli incassi regionali, proprio grazie alla presenza del Museo Archeologico Nazionale, si registra nella provincia di Reggio Calabria: 449 mila euro, pari al 94% del totale degli introiti regionali (tabella 22).

Tabella 22. Calabria: visitatori e Introiti dei Musei, Monumenti ed Aree Archeologiche Statali per provincia, 2014.

	ISTITUTI			VISITATORI					
Ripartizione territoriale	A Pagam.	Gratuiti	Totale	degli Istituti a Pagamento			degli Istituti Gratuiti	Totale	INTROITI LORDI * (Euro)
				Paganti	Non Paganti	Totale			
Catanzaro	-	1	1	-	-	-	45 058	45 058	0,00
Cosenza	1	4	5	4 724	8.204	12.928	32 612	45 540	9 140,00
Crotone	1	1	2	4 308	9.055	13.363	17 725	31 088	8 223,00
Reggio Calabria	2	3	5	96 275	114.589	210.864	49 222	260 086	449 149,00
Vibo Valentia	1	1	2	5 799	10.351	16.150	3 712	19 862	10 948,00
Calabria	5	10	15	111 106	142 199	253 305	148 329	401 634	477 460,00
Mezzogiorno**	74	81	155	4 034 649	2 666 146	6 700 795	1 772 741	8 473 536	34 040 213,37
Italia	227	210	437	19 070 256	9 533 324	28 603 580	12 142 042	40 745 622	135 510 701,74

* Al lordo dell'eventuale aggio spettante al Concessionario del servizio di biglietteria, ove presente.

** I dati complessivi del Mezzogiorno non contengono la quota parte relativa alla Regione Sicilia.

Fonte: elaborazione su dati Sistan-Mibact, 2015.

Bassissima è l'incidenza della Calabria sul dato complessivo nazionale in termini di presenza di istituti, visitatori e introiti. Gli istituti statali della regione pesano per appena il 3,4% con solo l'1% dei visitatori, a dimostrazione della limitata attrattività del patrimonio culturale calabrese, dovuta alla sua scarsa valorizzazione. In relazione all'aggregato Mezzogiorno, invece, si nota una incidenza pari al 10% circa in termini di istituti, al 4,7% in termini di visitatori, mentre quasi nullo (0,4%) è il contributo degli istituti regionali al totale degli introiti del patrimonio culturale statale nazionale.

Nel 2014, il 72% dei visitatori sono confluiti negli istituti d'antichità e d'arte del patrimonio statale in Calabria nel periodo tra aprile e settembre. Come nel resto del Paese anche nella regione i mesi di maggior affollamento sono quelli di aprile e maggio (27%) considerati i periodi dell'anno in cui si concentrano le gite scolastiche e i mesi di luglio, agosto e settembre (37%) in coincidenza con le vacanze estive quando alla quota media di visitatori si aggiungono quelli del turismo balneare. Le maggiori presenze si registrano proprio nel mese di Agosto (18,4%; 11,4% a livello nazionale). Molto contenuto appare, invece, il flusso di visitatori nel periodo invernale, soprattutto nei mesi di novembre, dicembre, gennaio e febbraio.

Gli introiti tendono a concentrarsi prevalentemente tra giugno e settembre, il 62% di quelli complessivi, con un picco nel mese di agosto (quasi 139 mila euro pari al 29% degli introiti totali). In comparazione alla distribuzione stagionale dei visitatori si può notare come al maggiore afflusso nei mesi di aprile-maggio non corrisponde un analogo introito finanziario (26,8% di visitatori a fronte del 12,2% di incassi). Tale circostanza potrebbe essere ascrivibile alle visite scolastiche per le quali l'ingresso negli istituti statali a pagamento presenti in Calabria avviene gratuitamente oppure a prezzo ridotto. I mesi dell'anno meno proficui sono, invece, febbraio, novembre e dicembre (Sistan-Mibact, 2015).

Le tendenze di medio periodo

Le tendenze di medio periodo, a differenza di quanto registrato a livello nazionale, evidenziano una riduzione costante e significativa del numero di visitatori del patrimonio culturale statale calabrese, che si inverte solo nel corso del 2014.

Nel 2004, i visitatori dei musei, monumenti e aree archeologiche in Calabria erano quasi 365 mila a fronte dei 401 mila del 2014, corrispondente a un incremento del 10%. Al 2009, anno in cui era ancora fruibile il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria (fino al mese di novembre), che rappresenta il maggiore attrattore culturale regionale sia in termini di visitatori che di introiti, i visitatori erano 251,5 mila.

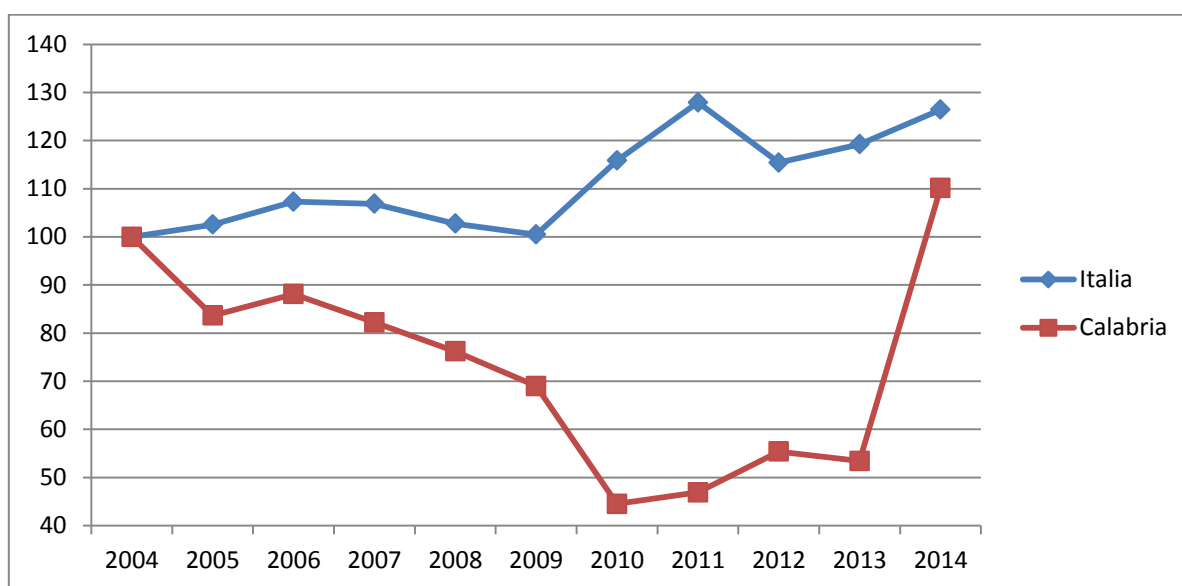
Come illustrato nella tabella A.1.2 e nel grafico A.1.1, nel corso dell'ultimo decennio, fatta eccezione per il 2006, 2011, 2012 e 2014 il numero di visitatori complessivi è andato diminuendo progressivamente di anno in anno.

La contrazione maggiore si registra nel 2010 con il 33,4% in meno rispetto all'anno precedente. Dato che risente come detto della chiusura per lavori di restauro del Museo di Reggio Calabria.

Tabella 23. Italia e Calabria: visitatori Musei, Monumenti ed Aree Archeologiche Statali, 2004-2014 (valori assoluti e variazioni annuali in %).

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Valori assoluti											
Calabria	364 684	305 107	321 340	299 826	277 945	251 574	162 369	171 149	202 005	194 807	401 634
Italia	32 226 640	33 048 137	34 574 591	34 443 097	33 106 648	32 380 144	37 336 961	41 223 634	37 198 795	38 424 587	40 745 622
Variazioni annuali in %											
Calabria	-	-16,3	5,3	-6,7	-7,3	-9,5	-35,5	5,4	18,0	-3,6	106,2
Italia	-	2,5	4,6	-0,4	-3,9	-2,2	15,3	10,4	-9,8	3,3	6,0

Fonte: elaborazione su dati Sistan-Mibact, 2015.

Figura 6. Italia e Calabria: visitatori Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali, 2004-2014

Fonte: elaborazione su dati Sistan-Mibact 2015

Disaggregando il dato per ciascuno degli istituti presenti in Calabria emerge che il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria è quello più visitato con poco meno di 196 mila visitatori, nel 2014, con un incremento del 50% dei visitatori rispetto al 2008, anno precedente alla chiusura per i lavori di restauro. Nella graduatoria segue a distanza il Parco Archeologico di Scolacium a Borgia (CZ) con 45 mila visitatori nel 2014 (+ 242% in confronto al dato del 2008) e la Cattolica di Stilo con oltre 31 mila visite.

Nella maggior parte dei siti si registra, tra il 2008 e il 2014, un incremento del numero di visitatori. Gli aumenti maggiori si rilevano per il Museo e Parco Archeologico Nazionale di Capo Colonna (389%), il Parco Archeologico di Scolacium a Borgia (+ 242%). Si riduce, invece, il numero di visitatori nei siti localizzati nel comune di Cassano allo Ionio (Museo e Parco Archeologico), di Scalea, Locri e Stilo (tabella 24).

Tabella 24. Calabria: numero di visitatori per bene culturale, 2008-2014.

Bene culturale	Comune	Pro.	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Δ % 08/14
Parco Archeologico di Scolacium	Borgia	CZ	13 170	16 976	20 371	28 911	46 181	37 273	45 058	242,1
Museo Archeologico Statale	Amendolara	CS	686	735	1 003	983	886	968	1 818	165,0
Museo Archeologico Nazionale della Sibaritide	Cassano allo Ionio	CS	15 237	12 586	14 065	12 683	11 979	11 131	12 928	-15,2
Parco Archeologico di Sibari	Cassano allo Ionio	CS	14 064	12 446	16 154	18 377	18 000	9 936	12 314	-12,4
Galleria Nazionale di Cosenza	Cosenza	CS	3 477	5 603	7 652	15 552	14 417	15 480	14 229	309,2
Antiquarium di Scalea -Torre Cimalonga	Scalea	CS	5 304	4 196	4 136	4 995	4 491	4 453	4 251	-19,9
Museo Archeologico Nazionale	Crotone	KR	9 068	9 683	9 947	11 763	18 001	13 201	13 363	47,4
Museo e Parco Archeologico Nazionale di Capo Colonna	Crotone	KR	3 627	7 754	8 831	9 291	15 099	16 467	17 725	388,7
Le Castella	Isola Capo Rizzuto	KR						0	0	
Chiesa di San Francesco D'Assisi	Gerace	RC	11 778	9.088	8 807	6 642	6 867	2 743	15 594	32,4
Museo e Parco Archeologico Nazionale	Locri	RC	17 354	15.261	18 886	18 801	20 211	24 988	14 866	-14,3
Museo Archeologico Nazionale	Reggio Calabria	RC	130 696	107.498	0	0	0	11 522	195 998	50,0
Museo e Parco Archeologico di Rosarno	Rosarno	RC							2 575	
La Cattolica	Stilo	RC	33 210	32 170	28 785	28 329	30 874	30 397	31 053	-6,5
Museo Statale	Mileto	VV	2 873	3 264	4 116	2 768	3 458	4 815	3 712	29,2
Museo Archeologico Nazionale " Vito Capialbi"	Vibo Valentia	VV	15 187	10 790	10 937	11 448	11 541	11 433	16 150	6,3
Totale Calabria			275 731	248 050	153 690	170 543	202 005	194 807	401 634	45,7

Fonte: elaborazione su dati Sistan-Mibact, 2015

All'aumento complessivo dei visitatori nel periodo 2008-2014 corrisponde un aumento degli introiti in tre dei cinque istituti culturali statali a pagamento presenti in Calabria. Come già evidenziato in precedenza la quasi totalità degli introiti regionali deriva dal Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria, che registra un incremento del 127%, grazie alla performance particolarmente positiva del 2014 (433,5 mila euro). Il secondo istituto culturale per introiti nella regione è rappresentato dal Museo di Locri con 15,6 mila euro, e un incremento del 61% nel periodo in questione. Gli altri siti non superano gli 11 mila euro (tabella 25).

Tabella 25. Calabria: introiti per bene culturale, 2008-2014 (in euro).

Bene culturale	Comune	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Δ % 08/14
Museo Archeologico Nazionale	Reggio Calabria (RC)	190 656	132 149	0	0	0	17 701	433 548	127,4
Museo Archeologico Nazionale	Locri (RC)	9 689	8 316	6 150	6 042	9 610	8 920	15 601	61,0
Museo Archeologico " Vito Capiabbi"	Vibo Valentia (VV)	12 685	10 988	10 407	10 434	6 856	6 713	10 948	-13,7
Museo Archeologico Nazionale della Sibaritide	Cassano allo Jonio (CS)	10 556	8 118	8 815	8 047	6 168	6 962	9 140	-13,4
Museo Archeologico Nazionale	Crotone (KR)	4 092	4 053	3 986	4 425	4 412	5 287	8 223	101,0
Totale Calabria		227.678	163.624	29.358	28.948	27.046	45.583	477.460	109,7

Fonte: elaborazione su dati Sistan-Mibac, 2015

I servizi aggiuntivi

Rispetto al quadro nazionale i servizi aggiuntivi nei beni culturali statali presenti in Calabria si presenta decisamente sottodimensionato a dimostrazione della inadeguata valorizzazione del patrimonio culturale.

Il numero dei servizi aggiuntivi, che hanno rappresentato un'opportunità di miglioramento della fruizione da parte del pubblico, si è notevolmente ridotto negli ultimi anni e l'unico servizio che ancora persiste è quello relativo al Bookshop/Vendita gadget presente, tra l'altro, in appena 3 istituti. L'incasso lordo complessivo è pertanto del tutto irrisorio. Nel 2013 erano poco più di 8 mila euro (erano 165 mila nel 2008), provenienti prevalentemente (44%) dal Museo Archeologico Nazionale di Locri. Nel 2013, causa la riapertura del Museo di Reggio Calabria solo nella seconda decade di dicembre, l'incasso lordo complessivo era solo 2,3 mila euro (erano 110 mila nel 2008, l'anno prima della chiusura per il restauro) (tabella 26).

Tabella 26. Calabria: - Bookshop/Vendita Gadget dei Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali, 2013.

Sede	Museo	Clienti/Scontrini		Incassi Lordi (Euro)		Quota soprintendenza (Euro)	
		v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Locri	Museo Archeologico Nazionale	809	49,0	3.567,39	43,7	205,92	38,2
Reggio Calabria	Museo Archeologico Nazionale	347	21,0	2.345,00	28,7	226,75	42,0
Vibo Valentia	Museo Archeologico Nazionale " Vito Capiabbi"	494	29,9	2 259,45	27,6	106,96	19,8
Totale Calabria		1 650	100,0	8 171,84	100,0	539,63	100,0

Fonte: elaborazione su dati Sistan-Mibac, 2012

ACTORS *Italia*

ATTRATTORI CULTURALI PER IL TURISMO E L'OCCUPAZIONE NELLE REGIONI DEL SUD ITALIA

<http://oe.cd/ACTORS>