

PIANO INTEGRATO DI SVILUPPO LOCALE  
IL MUSEO INTERNAZIONALE DELL'ARTE ORAFA DI VALENZA

CAPITOLO I: ELEMENTI INTRODUTTIVI E DI QUADRO.....	3
1.1 Introduzione: perché un Museo dell'Arte Orafa a Valenza.....	4
1.2 Palazzo Pastore: opportunità di localizzazione e destinazioni d'uso .....	6
1.3 Requisiti e prestazioni di un museo distrettuale-territoriale.....	7
1.4 Rapporto con lo sviluppo locale.....	8
Approfondimento: confronto con altri distretti italiani: un primo benchmarking .....	10
DISTRETTO ORAFO ARETINO .....	14
Condizioni di contesto .....	14
Aspetti salienti.....	14
Azioni .....	14
DISTRETTO ORAFO DI VICENZA .....	15
Condizioni di contesto .....	15
Aspetti salienti.....	15
Azioni .....	15
CAPITOLO II: ANALISI DELLA DOMANDA, DEL BACINO D'UTENZA E DELLE ATTIVITA' DEL MUSEO .....	17
2.1 Musei e mostre in Provincia di Alessandria e proposte culturali a Valenza .....	18
2.2 Bacino d'utenza e pubblico potenziale del Museo.....	21
2.3 Competitori .....	30
2.4 Una prima individuazione dell'attività museale: funzioni core e funzioni arricchite .....	31
2.5 Congruenza delle attività ed integrazioni tra le destinazioni d'uso all'interno di Palazzo Pastore .....	45
CAPITOLO III. DIMENSIONI ECONOMICHE DELLA GESTIONE .....	46
3.1 Il Museo dell'Arte Orafa .....	47
3.2 Uscite .....	49
3.3.1 Consumi e utenze .....	49
3.3.2 Il personale.....	50
3.3.3 Spese direzionali e societarie.....	55
3.3.6 Funzioni arricchite: budget di attività.....	58
3.4 Entrate.....	62
3.4.1. Entrate da biglietteria.....	62
3.4.2 I laboratori per adulti ed i workshops.....	62
3.4.3 Le entrate da vendita di merchandise.....	66
3.6 Fabbisogno finanziario annuo .....	68
3.7 Riepilogo voci di costo.....	69
CAPITOLO IV: MODALITA' DI GESTIONE/GOVERNANCE .....	71
4.1 Il museo: dalla progettazione alla gestione a regime .....	72

## **CAPITOLO I: ELEMENTI INTRODUTTIVI E DI QUADRO**

## 1.1 Introduzione: perché un Museo dell'Arte Orafa a Valenza

Il progetto del Museo dell'Arte Orafa a Valenza si inserisce all'interno del Piano Integrato di Sviluppo Locale dell'area di Valenza, non certo per cogliere l'opportunità di riferirsi genericamente al contesto territoriale e produttivo, bensì in ragione di una precisa scelta di strutturarsi come elemento di servizio strategico per rappresentare, promuovere e contribuire allo sviluppo del distretto produttivo orafa e dell'economia locale. La valutazione delle differenti alternative proposte per la valorizzazione del distretto di Valenza ha portato a considerare come pertinente l'ipotesi di realizzare un museo che avrà per oggetto l'artigianato orafa di Valenza e che al distretto produttivo dovrà essere strettamente relazionato. Si rileva, infatti, come uno dei caratteri della realtà produttiva locale sia costituito da una forte concorrenzialità tra le imprese a cui corrisponde, tuttavia, una debole immagine proiettata verso l'esterno, sia per quanto concerne le singole unità produttive ed aziendali, sia in termini più complessivi per l'intero distretto.

Questo elemento di debolezza nel fornire un'immagine distrettuale potente in virtù di valori culturali fortemente identificabili ed apprezzabili, rischia di costituire un fattore di depotenziamento della tradizione produttiva locale e dello stesso know-how del sistema produttivo valenzano.

La pertinenza del progetto diviene evidente se si pensa ai valori di cui il museo è interprete e portatore: da una parte è un soggetto in grado di mostrare e trasmettere il retroterra storico e le tradizioni della produzione dell'artigianato locale, dall'altra, è un soggetto con finalità diverse rispetto alla realtà commerciale in cui operano le imprese, potenzialmente in grado di veicolare un'immagine unitaria del distretto e portatrice di valori e valenze culturali di più ampio respiro.

Affinché il Museo diventi uno degli elementi in grado di rafforzare e consolidare l'immagine del sistema economico e produttivo, sarebbe opportuno, pertanto, che perseguisse due obiettivi fondamentali:

Il primo può essere definito di *costruzione di identità*, che è articolabile in:

- creazione di un senso di appartenenza al distretto nella cittadinanza, soprattutto negli operatori del settore orafa. Il Museo infatti nasce dal e per il territorio: oltre ad assolvere alla funzione conservativa e di documentazione, dovrà, pertanto, porre particolare attenzione a fornire servizi alla comunità e agli operatori del settore, atti non solo a interagire con le istanze produttive e formative che interessano gli artigiani, ma soprattutto a generare un senso di appartenenza ad una realtà complessa che intreccia in una sintesi irripetibile, cultura, tecnologia, capitale umano, tradizioni, innovazione e un territorio fortemente connotato nella sua dimensione specifica e locale .

- Consolidamento dei valori e delle componenti prima descritte in ambito regionale, nazionale ed internazionale, sia presso le comunità degli operatori professionali di riferimento e d'interesse per il distretto orafa, sia presso il pubblico più allargato. In altri termini, l'operazione consiste in uno spostamento progressivo delle realtà distrettuale da sistema prevalentemente economico a dimensione culturale del territorio e a fattore competitivo per un riposizionamento anche nella geografia culturale dell'artigianato e dell'oreficeria.

Il secondo obiettivo è di *qualificazione* e si esprime per lo più in un rafforzamento dell'immagine del distretto e del marchio *Valenza*. L'attività del Museo testimoniando, rappresentando, interpretando la produzione locale e costruendone un immaginario reca un duplice contributo all'immagine del distretto:

- Informazioni e diffusione delle conoscenze di base in merito ai processi produttivi;
- incorporazione dei valori e valenze culturali nella produzione industriale.

Soprattutto il secondo punto si caratterizza come estremamente rilevante nel processo di costruzione del valore attorno agli oggetti della produzione, qui particolarmente sensibili alle connotazioni culturali, dato il legame stretto con il design, la moda, e gli aspetti seduttivi della ricerca e della progettazione del "bello".

La limitatezza di una collezione, al momento attuale, anziché rappresentare un ostacolo, potrebbe rivelarsi un'opportunità, poiché apre ad un ventaglio di possibilità più allargato nell'individuazione della proposta culturale, per progettare e costruire quella connessione necessaria tra valori simbolico-culturali e produzione artigiana, con l'obiettivo di una loro incorporazione nel prodotto, garanzia forte di una possibilità di competizione economica su livelli d'eccellenza.

## 1.2 Palazzo Pastore: opportunità di localizzazione e destinazioni d'uso

Per quanto riguarda gli spazi di riferimento, il complesso costituito da Palazzo Pastore e dall'ex convento francescano, offre allo stesso tempo una risorsa di grande pregio incastonata nel centro storico di Valenza e un ambito di forte degrado edilizio che necessita comunque di un serio programma d'intervento. Sul complesso si affaccia anche l'ingresso di servizio del Teatro Sociale che troverebbe nelle sue strette adiacenze una possibilità interessante di integrazione con il Museo.

La collocazione del museo nelle sale prospicienti alla corte interna risulterebbe ottimale per due motivi: il migliore stato di conservazione dei saloni che si affacciano sul chiostro interno e l'assoluto fascino e il potere evocativo dei locali interrati (una sequenza di spazi articolati in pozzi, scoli, ghiacciaie e cisterne), come già evidenziato nel progetto di riqualificazione del marzo 2000<sup>1</sup>, che esaltano, pur nelle limitate dimensioni, il senso di mistero e di *wunderkammern* che appare fortemente congruente e coerente con una collezione d'arte orafa. Per contro, lo stato di avanzato degrado e l'ingente costo dei lavori di restauro della parte di Palazzo Pastore prospiciente al chiostro esterno spinge ad accantonare l'ipotesi di collocare il museo in questa sezione. D'altro canto, i locali prima individuati affacciandosi sulla corte interna con i relativi interrati risultano più che sufficienti ad ospitare le sezioni espositive del museo, la cui caratteristica non deve essere l'estensione degli allestimenti, bensì la preziosità, la raffinatezza dell'esposizione e l'atmosfera da comunicare da "stanza del tesoro".

Per quanto riguarda la Biblioteca Civica, che secondo la proposta di riqualificazione del 2000 avrebbe dovuto trovare posto all'interno di Palazzo Pastore, si rileva che la collocazione attuale potrà essere mantenuta, incrementando lo spazio a disposizione internamente, sfruttando anche la versatilità dell'edificio che la ospita, attraverso un'opera di ristrutturazione ed ampliamento delle superfici utilizzabili. La distanza da Palazzo Pastore è minima e tale da poter concorrere comunque alla costruzione di un distretto culturale centrale comprendente il teatro, il museo e le altre funzioni localizzabili per restituire all'uso pubblico un isolato di grande valore architettonico e di forte centralità urbana.

Sotto il profilo delle funzioni l'isolato francescano offre la possibilità di disporre di una ricca offerta di attività e servizi culturali – il Teatro Sociale, in fase di completamento, il museo e, poco distante da questi, la biblioteca civica, già attiva, anche come centro comunale di cultura; l'interconnessione tra i diversi istituti culturali potrebbe rivelarsi un valido strumento per legare la produzione orafa alla qualità dell'offerta culturale e rendere nota l'immagine del distretto ad un maggior numero di visitatori. Sia la Biblioteca, che il Teatro possono infatti ospitare convegni, meeting, riunioni in una modulazione di spazi disponibili di estremo interesse anche per le attività del Museo e, soprattutto,

---

<sup>1</sup> Anche nel progetto di recupero realizzato da Canali, Semino, Bartolozzi e Stanchi nel marzo 2000 si evidenziava il forte valore simbolico di tali spazi e si connetteva tale caratteristica alla localizzazione del museo in questa sede.

per consentire di riunire le comunità professionali attorno alle tematiche proposte dal Museo e dalle sue attività di divulgazione.

A tal fine è necessario individuare più precisamente il complesso delle attività, oltre a quelle istituzionali del museo, del teatro e della convegnistica<sup>2</sup>, che siano in grado di assumere un effetto polarizzante e di implementare l'utenza del museo, al di là dei target direttamente interessati alla proposta espositiva, per coinvolgere le comunità professionali di riferimento, le componenti artistiche e culturali che, collocandosi attorno alla produzione del gioiello, possono offrire servizi culturali e prospettive di sviluppo di alto valore.

**Infine una quota consistente delle volumetrie di Palazzo Pastore può essere destinata, in virtù del suo pregio, ad ospitare attività commerciali private, completando in questo modo il panorama delle destinazioni d'uso mirato a valorizzare un tassello di grande importanza del Centro Storico di Valenza. (non dobbiamo dirlo noi questo ? )**

### **1.3 Requisiti e prestazioni di un museo distrettuale-territoriale**

Requisito essenziale per un Museo che si ponga in stretta relazione al settore produttivo di punta del territorio è di rappresentare un'istituzione "terza" rispetto alle singole unità aziendali, ovvero uno spazio di discussione, di progettazione e di realizzazione di tutte le iniziative e le istanze che riguardano il distretto ed il territorio nel suo complesso, senza ingenerare fenomeni di concorrenza, di appropriazione individuale di *know-how* e di conoscenze che offrano vantaggi competitivi di singole unità. Al contrario il Museo deve poter lavorare per incrementare il *know-how* dell'intero distretto, promuovere vantaggi competitivi nei confronti dei distretti concorrenti appropriabili dall'intero sistema produttivo, individuare gli investimenti di carattere collettivo che le singole unità aziendali non possono perseguire ed i cui benefici sono estendibili all'insieme degli operatori e degli attori coinvolti.

Per far ciò ed agire come ambasciatore e *flagship* del distretto e del suo territorio è cruciale la posizione di "terzità" dell'istituzione rispetto ai singoli produttori, la sua credibilità e la sua autorevolezza, indispensabili per poter condurre progetti condivisi in modo agile ed efficace.

Il processo stesso di progettazione e formazione del Museo deve contribuire a costruire la visione condivisa tra gli operatori e la cittadinanza, per poter promuovere il distretto ed il territorio in chiave di turismo e di turismo culturale.

Anche il tema della formazione d'eccellenza e dell'apertura alle tendenze innovative dell'arte contemporanea e del Design, che allo stato attuale rappresenta una ulteriore criticità, insieme a tutto l'ambito della formazione - così come viene sottolineato in diversi documenti - può essere messo al centro delle attività del Museo soltanto se quest'ultimo viene riconosciuto come attuttore

---

<sup>2</sup> L'attività convegnistica, secondo quanto emerge anche nello studio di fattibilità per il Teatro Sociale di Valenza, potrebbe trovare una sede adeguata nel teatro stesso, senza necessitare di un'ulteriore struttura per questo scopo.

di politiche condivise e come garante di ricadute collettive, a favore dell'intero sistema e non appropriabili da singoli operatori in regime di concorrenza, a discapito di altri attori appartenenti al distretto.

Il Museo dovrebbe essere, quindi, non solo luogo deputato alla conservazione ed alla valorizzazione di manufatti di comprovato valore artistico e culturale, ma anche il soggetto promotore della messa in rete di risorse al servizio della formazione e del tessuto economico.

Alla luce delle considerazioni esposte nel paragrafo precedente la più opportuna configurazione per il Museo dell'Oreficeria di Valenza dovrebbe essere quella di *museo territoriale distrettuale*, ossia un museo che vuole da un lato, testimoniare l'evoluzione del settore nel territorio, dall'altro operando per proiettarne nel futuro la vitalità, contribuendo a stimolare la produzione con riflessioni, servizi, confronti, aperture ad altri mondi dell'arte e dell'innovazione.

#### **1.4 Rapporto con lo sviluppo locale**

Dai paragrafi precedenti emerge con chiarezza la centralità di questa ipotesi di Museo con le dinamiche di sviluppo locale. In questa accezione il Museo è una delle sedi privilegiate all'interno del quale porre i problemi di sostenibilità dello sviluppo del distretto e del suo rapporto con l'intera città e deve divenire il tavolo attorno al quale diviene possibile confrontare le differenti progettualità, far confluire l'informazione su come evolvono distretti analoghi, valutare le alternative che riguardano le dinamiche di sistema. Il Museo in questo senso è, sì, elemento di conservazione e tutela di un'esposizione permanente, ma è anche, e soprattutto, centro di produzione culturale, polarizzazione e promozione di attività la cui ricaduta ha a che fare con la cultura materiale, con la possibilità di nutrire le strategie di evoluzione del momento produttivo. Svolge attività di osservazione di un settore produttivo, di interpretazione di un territorio e di un distretto, di sede per l'elaborazione di strategie, di centro di formazione e di facilitazione per le relazioni con altri ambiti culturali, artistici e produttivi. Idealmente il Museo deve poter divenire la sede di rappresentanza culturale del distretto e delle sue attività, uno dei motori in termini di proposizione e di strategia dello sviluppo locale, nonché una delle sedi di apertura alla cittadinanza di queste tematiche. Il tema è quello di una nuova possibilità di integrazione tra le diverse iniziative – a partire dalle strategie di realizzazione di Expo Piemonte, per le attività fieristiche, senza sovrapposizioni, in direzione di una maggior capacità competitiva del distretto.

L'insistenza su questi temi non è casuale e ci riporta al concetto di costruzione del Museo come strumento di sviluppo locale ed al suo inserimento all'interno del P.I.S.L. , la cui utilità si misura non tanto sul numero dei visitatori annui e sull'incasso della biglietteria, ma sulla capacità di fornire servizi innovativi al distretto e sulla capacità di raccordare città e distretto produttivo.

In questo senso la *mission* principale del museo appare estremamente chiara, così come l'esigenza di una collezione permanente di altissima qualità e di una esposizione assolutamente affascinante




e raffinata, come mezzi irrinunciabili di costruzione del valore delle proposte culturali e delle attività che qui vengono promosse e come chiave per l'incorporazione di immaginari complessi all'interno del prodotto artigianale e industriale.

### **Approfondimento: confronto con altri distretti italiani: un primo benchmarking.**

Con l'intento di fornire alcuni termini di paragone in ambito nazionale, si è proceduto ad approfondire tre casi studio relativi agli altri distretti italiani che hanno cercato di adeguarsi al cambiamento degli scenari di mercato affrontando, ognuno secondo modalità differenti, varie questioni legate all'aggiornamento della realtà distrettuale.

Nelle pagine seguenti si forniscono alcune descrizioni degli aspetti salienti.

Dall'analisi dei casi studio proposti, emerge come seppure le criticità evidenziate che motivano trasformazioni ed innovazioni siano quasi sempre differenti per origine e per appartenenza a diversi contesti, le modalità di risposta, gli interventi adottati e le logiche di *problem solving* convergano su elementi comuni a diverse strategie, mostrando forti analogie di carattere trasversale rispetto alle differenti realtà.

	<b>DISTRETTO DELLO SPORTSYSTEM MONTEBELLUNESE</b>
<b>Condizioni di contesto (prima della costruzione dello sportssystem)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitata dimensione aziendale</li> <li>• Ricerca e innovazione limitate</li> <li>• Distribuzione inadeguata</li> <li>• Carenze nell'area marketing, commerciale e della comunicazione</li> <li>• Limiti culturali</li> <li>• Incapacità di fare rete, assenza di gioco di squadra</li> <li>• Incapacità a gestire l'internazionalizzazione</li> <li>• Impreparazione di fronte al passaggio generazionale</li> </ul>
<b>Azioni</b>	<b>Costituzione della Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva</b>
<b>Aspetti salienti</b>	<p>Il Montebelluna Sportssystem costituisce un importante punto di riferimento per gli operatori del settore e si compone di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Museo</li> <li>– Osservatorio e centro di ricerca</li> <li>– Centro di Formazione</li> <li>– Archivio</li> </ul>
<b>Attività</b>	<p><b>ATTIVITA' MUSEALE:</b></p> <p>L'esposizione museale comprende circa 2100 pezzi (strumenti, macchine, calzature, ecc.) donati o prestati dalle aziende o dai privati; la sede è ospitata in Villa Zuccareda Binetti (XVI sec.), un edificio di due piani articolata complessivamente in 10 sale e in un percorso che procede secondo un itinerario di evoluzione storica che va dal 1800 ai giorni nostri.</p> <p><b>INFORMAZIONE E RICERCA:</b> La Fondazione è diventata un punto di riferimento per studiosi, insegnanti universitari, imprenditori, giornalisti e studenti che vogliano fare ricerche e tesi di laurea sul settore.</p> <p><b>a.</b> Da 15 anni viene edito il Rapporto O.S.E.M. (Osservatorio Economico Montelliano), che analizza occupazione, produzione e fatturato, delocalizzazione ed export dello Sportssystem montebellunese.</p> <p><b>b.</b> Nell'ambito del Patto per lo Sviluppo del Distretto, la Fondazione svolge, col supporto dell'Università degli Studi di Padova, anche una ricerca sulla Situazione</p>

	<p>Demografica Distrettuale, indagando sulla popolazione, il grado di senilità e il livello d'istruzione del distretto.</p> <p><b>c.</b> Con l'Osservatorio Moda viene presentata due volte l'anno un'analisi afferente i trend di mercato, la comunicazione, il design, le grafiche di prodotto, i colori e i materiali, lavorando con un anticipo di due anni sulle tendenze a venire (Pre-Vision).</p> <p><b>OSSERVATORIO MODA SPORTSYSTEM:</b> la Fondazione coordina ed è sede delle attività dell'Osservatorio Moda Sportsystem, nato dalla volontà di Camera di Commercio di Treviso, Unindustria Treviso, Confartigianato e CNA, Tecnologia&amp;Design e Regione Veneto. Svolge attività di analisi e ricerca relativamente allo Sportsystem, alla congiuntura e ai trend di mercato, alla comunicazione, al design, alle grafiche di prodotto, ai colori e ai materiali.</p> <p><b>ARCHIVI:</b> La Fondazione possiede un <i>Archivio Brevetti</i> (per un totale di 700 esemplari), un <i>Archivio Cataloghi</i> (per un totale di 3.000 esemplari), una raccolta di Quaderni Didattici e Tecnologici, un <i>Archivio Fotografico</i> (riguardante il territorio di Montebelluna e le prime testimonianze sulla vita dei calzalai), una <i>Biblioteca Didattica</i> e una <i>Biblioteca Storica</i>.</p> <p><b>PROMOZIONE:</b> Uno degli obiettivi della Fondazione è quello di essere l'ambasciatore del Made in Montebelluna a livello internazionale.</p> <p>La Fondazione riceve periodicamente delegazioni provenienti da ogni parte del mondo. Ha rappresentato il distretto in alcune missioni organizzate da Regione Veneto in Tunisia, Cina, Brasile, India e a Pechino.</p> <p><b>OSPITALITA':</b> Da alcuni anni inoltre ospita stabilmente altri enti di formazione, anche stranieri, per giornate studio nel territorio.</p> <p><b>ATTIVITA' CULTURALI:</b> Per una presenza sociale sul territorio vengono organizzati concerti e spettacoli in collaborazione con le istituzioni culturali locali.</p> <p><b>FORMAZIONE:</b> La Fondazione intraprende relazioni stabili con le Istituzioni scolastiche del territorio e con le Università: accoglie stagisti di scuole superiori, accompagna laureandi nella stesura di tesi di laurea sul distretto (Università degli Studi di Padova, Università Cà Foscari di Venezia, IULM di Feltre, Università degli Studi di Verona), realizza incontri periodici con i docenti e gli studenti per illustrare loro le problematiche distrettuali, realizza vario materiale didattico (dispense, video, CD ROM) sulla tecnologia calzaturiera e i processi produttivi nello sportsystem.</p> <p><b>Formazione Superiore:</b> organizza corsi finanziati dal Fondo Sociale Europeo mirati alla formazione di figure professionali da inserire nel settore dello Sportsystem (tecnici modellisti, della qualità, del sourcing e logistica, del design, del marketing, della produzione, dell'industrializzazione, della confezione).</p> <p><b>Formazione Continua:</b> organizza diversi corsi nell'ambito della formazione continua, rivolti ad occupati.</p> <p><b>Inoltre:</b> Collabora con altri Enti affittando i propri spazi a numerosi corsi di formazione e lavoro e di apprendistato</p> <p><b>Laboratori didattici:</b> In collaborazione altri Musei la Fondazione ha attivato dei laboratori didattici per alunni delle scuole elementari e della scuola media inferiore e superiore. Tali laboratori prevedono che i ragazzi svolgano delle attività manuali, al fine di riflettere riguardo le tematiche quali il passaggio</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	dall'artigianato all'industria o l'evoluzione della calzatura nei decenni, i metodi di lavorazione e gli strumenti del calzolaio.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<b>DISTRETTO ORAFO ARETINO</b>
<b>Condizioni di contesto</b>	Miglioramento della competitività e della visibilità sul mercato del distretto orafa della provincia aretina, caratterizzato dalla presenza di una grande imprese leader, la Uno Aerre, alcune medie imprese legate a quest'ultima, una pluralità di piccole e piccolissime imprese e piccole unità artigianali.
<b>Aspetti salienti</b>	<p>Gli aspetti maggiormente interessanti relativi al distretto produttivo aretino dell'oro riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la presenza sul territorio di associazioni di categoria e consorzi di vendita, che in vario modo incentivano il tessuto produttivo aretino ad assumere una più efficiente integrazione di sistema;</li> <li>- la presenza di una banca "distrettuale", che ha contribuito alla crescita del distretto favorendo il credito attraverso l'introduzione del "prestito d'uso per l'approvvigionamento della materia prima".</li> <li>- Costituzione di un Osservatorio dell'oreficeria aretina che fotografa le caratteristiche strutturali delle imprese del distretto e ne analizza le dinamiche per coglierne le peculiarità del territorio.</li> </ul>
<b>Azioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>TMP.net</b>, primo progetto al livello europeo per la trasparenza e la tracciabilità dei metalli preziosi, mediante un sistema di marcatura laser che etichetta il prodotto in modo da consentire di risalire a tutte le fasi di lavorazione e commercializzazione del prodotto.</li> <li>- Partecipazione ad importanti eventi e fiere per il settore orafa, in particolare in ambito internazionale a <b>Inhorgenta Europe</b> a Monaco di Baviera, al <b>Salone mondiale dell'orologeria e della gioielleria Baselworld</b> a Basilea.</li> <li>- Attivazione di iniziative promozionali in comune con il distretto orafa di Vicenza, come la partecipazione alla più grande manifestazione orafa dell'Asia <b>Jewellery and Watch Fair</b> a Hong Kong, presentando uno stand di gioielli selezionati ed organizzando serate a tema.</li> <li>- Creazione di una società, Pegasus Spa, per favorire la penetrazione nei diversi mercati delle imprese orafe associate.</li> <li>- Realizzazione della mostra-mercato <b>OroArezzo</b> e del concorso internazionale di design orafa <b>GoldSign</b> condotto interamente su web.</li> <li>- Creazione del primo museo italiano di oreficeria all'interno della storica fabbrica aretina Uno Aerre, con esposizione di opere di artisti che hanno collaborato con quest'ultima.</li> <li>- Attività di formazione e perfezionamento degli operatori del settore messe in atto dalla <b>Scuola dell'oro</b> di Arezzo sia con la collaborazione del <b>Centro innovazione dell'Enea</b> di Bologna sia con l'<b>Istituto Europeo del Design</b>.</li> </ul>

	<b>DISTRETTO ORAFO DI VICENZA</b>
<b>Condizioni di contesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calo della domanda interna</li> <li>• Calo della domanda internazionale</li> <li>• Crescita della concorrenza internazionale da parte di Paesi in via di sviluppo</li> <li>• Regimi di preferenze tariffarie doganali penalizzanti per la produzione italiana</li> <li>• Modifica dell'atteggiamento dei consumatori nei confronti del prodotto di oreficeria, argenteria e gioielleria</li> <li>• Scarsa affermazione dell'immagine del "luogo di origine" presso il consumatore finale</li> <li>• Sensibile apprezzamento dell'Euro sul Dollaro americano.</li> </ul>
<b>Aspetti salienti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevato livello di design, qualità e capacità di innovazione</li> <li>• Esistenza di una filiera di produzione completa che comprende una fiera del settore di fama internazionale, centri di formazione specializzati per il comparto della lavorazione metalli preziosi, il laboratorio metalli preziosi presso la Camera di Commercio</li> <li>• Capacità di rapido adattamento alle richieste del mercato</li> <li>• Livello di internazionalizzazione delle imprese molto elevato</li> <li>• Tradizione di produzione orafa radicata nel territorio, con la conseguente disponibilità di manodopera specializzata</li> </ul>
<b>Azioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività di promozione dei prodotti sul mercato interno e su quelli esteri con la creazione di un marchio "Ori di Vicenza" che possa sfruttare il notevole <i>appeal</i> del <i>made in Italy</i> a livello internazionale.</li> <li>• Lotta alla contraffazione</li> <li>• Attività di incentivo alla ristrutturazione/concentrazione/accorpamento/fusione e integrazione funzionale delle unità produttive e commerciali</li> <li>• Attività di ricerca e innovazione tecnologica</li> <li>• Azione di lobby su normative nazionali ed europee di interesse del settore</li> <li>• Attività di natura storico-culturale e di promozione turistica: istituzione del Museo dell'Oro a Vicenza, dotato di una sezione dedicata alla storia dell'oreficeria vicentina, di una parte dedicata alle produzioni qualitativamente più significative, e alle tecnologie più evolute impiegate per la lavorazione dei metalli preziosi. Accanto a queste sezioni di natura più esclusivamente espositiva, in una visione innovativa di struttura museale, si è progettato l'istituzione di una biblioteca specializzata, che raccolga documenti, pubblicazioni, saggi e riviste di rilevanza ed interesse del settore, una</li> </ul>

	<p>videoteca dotata di supporti informatici e collegata alla rete informatica del distretto, e un centro di sviluppo e formazione del design applicato all'oreficeria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività di formazione ed aggiornamento professionale.</li> <li>• Organizzazione di Tre Fiere nell'arco dell'anno, di una fiera dedicata alle macchine per l'oreficeria ed i preziosi e di un Salone dell'Orologio.</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## **CAPITOLO II: ANALISI DELLA DOMANDA, DEL BACINO D'UTENZA E DELLE ATTIVITA' DEL MUSEO**

## 2.1 Musei e mostre in Provincia di Alessandria e proposte culturali a Valenza

La tabella sotto riportata mostra le diverse affluenze ai musei della provincia di Alessandria dove si evidenzia una fascia "alta" attorno alle 10 mila presenze o più che riguarda sostanzialmente tre casi, mentre la metà dei musei si attesta comunque al di sotto delle 5 mila unità. Un caso a sé è rappresentato dal Sacro Monte di Crea, dal 2003 inserito nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'Unesco, insieme al sistema degli altri Sacri Monti e che da solo assorbe la maggior parte delle visite dell'intera provincia, quasi 210mila, mentre le restanti 64 mila sono suddivise tra 11 diverse sedi museali.

**Tabella 1**

Comune	DenomAbbrev	2003	2004	2005
Acqui Terme	Museo Civico Archeologico*	-	-	2.207
Alessandria	Esposizione permanente "Le Stanze di Artù"*	-	-	2.030
Alessandria	Museo Etnografico "C'era una volta"	14.725	14.914	12.541
Alessandria	Museo Marengo	2.230	1.165	578
Alessandria	Palazzo Asperia*	-	-	3.700
Alessandria	Palazzo Cuttica*	-	-	2.657
Casale Monferrato	Museo Civico di Casale Monf.to	5.712	9.051	5.860
Casale Monferrato	Museo d'Arte e Storia Ebraica*	-	-	14.773
Gavi	Forte di Gavi	5.505	6.407	6.254
Novi Ligure	Museo dei Campionissimi*	-	-	4.193
Serralunga di Crea	Sacro Monte di Crea	243.948	222.142	209.186
Volpedo	Studio Pellizza da Volpedo	8.822	2.317	9.235
<b>TOTALE</b>		<b>280.942</b>	<b>255.996</b>	<b>273.214</b>

Fonte: Osservatorio Culturale del Piemonte.

N.B: con l'asterisco sono contrassegnati i musei monitorati a partire dal 2005

Nella tabella seguente si riportano, invece, le presenze registrate in alcune delle principali esposizioni temporanee nell'ultimo anno: buona parte di queste ha avuto luogo nei musei prima analizzati, sicché in molti casi non è possibile distinguere le visite alla collezione permanente dalle visite alle mostre. La tabella seguente tuttavia, approssima le visite alle mostre temporanee considerando il totale delle visite alla sede museale solo in coincidenza del periodo d'apertura della mostra.

Questi dati – con le cautele che derivano dalle precisazioni di cui sopra - permettono di rilevare una polarizzazione attorno a mostre di piccole dimensioni su soglie di circa 1.000 presenze, mentre si evidenzia una fascia intermedia attorno alle 3.000 visite; la mostra di punta totalizza più di 7.000 visite<sup>3</sup>. Tuttavia occorre notare che proprio lo Studio Pellizza da Volpedo, nel 2001, con la mostra “il Quarto Stato ed il suo cantiere”, aveva saputo suscitare un forte interesse di pubblico che si era tradotto in affluenze al di sopra delle 50mila unità. Ciò testimonia, peraltro, dell'estrema variabilità nella capacità d'attrazione che le diverse proposte espositive mostrano in relazione ai temi trattati ed alle capacità seduttive degli argomenti.

**Tabella 2**

Provincia	Comune	Sede	Titolo	Periodo mostra	Presenze	Durata (in gg.)
AL	Volpedo	Studio Pellizza da Volpedo	Giuseppe Pellizza da Volpedo. Paesaggi inediti. Esposizioni di oli e disegni	Dal 27-lug-05 Al 09-ott-05	<b>7.129</b>	74
AL	Volpedo	Studio Pellizza da Volpedo	Opere inedite di Pellizza	Dal 03-set-05 Al 02-ott-05	<b>4.524</b>	29
AL	Alessandria	Palazzo Asperia	Sogni. Visioni tra Simbolismo e Liberty	Dal 19-nov-05 Al 26-feb-06	<b>3.700</b>	99
AL	Alessandria	Museo Etnografico	Gli alberi dei Rosari	Dal 24-nov-05 Al 28-feb-06	<b>2.374</b>	96
AL	Alessandria	Galleria Carlo Carrà - Palazzo Guasco	Merlotti e Biamonti	Dal 10-dic-04 20-feb-05	<b>1.690</b>	72
AL	Novi Ligure	Museo dei Campionissimi	Ciclismo e ironia	Dal 21-mag-05 Al 15-ott-05	<b>1.231</b>	147
AL	Novi Ligure	Museo dei Campionissimi	Sport e '900	Dal 20-nov-04 Al 10-apr-05	<b>1.150</b>	141
AL	Alessandria	Palazzo Cuttica	Mostra sull'artista Gaetano Pesce	Dal 09-apr-05 Al 19-giu-05	<b>828</b>	71
AL	Alessandria	Galleria Carlo Carrà - Palazzo Guasco	Stemperando 2005	Dal 10-dic-05 Al 08-gen-06	<b>500</b>	29
AL	Alessandria	Palazzo Cuttica	Mostra antologica di incisioni Francesco Franco	Dal 01-dic-05 Al 30-gen-06	<b>440</b>	60

Per quanto concerne l'offerta culturale del Comune di Valenza, gestita dal Centro Comunale di Cultura, emerge che complessivamente nel 2005 le iniziative realizzate nell'arco dell'intero anno hanno totalizzato circa 8.000 presenze attribuibili per il 74% a pubblico locale mentre il restante

<sup>3</sup> Se si pensa a mostre temporanee organizzate dal museo dell'oro, gli ordini di grandezza sono ovviamente suscettibili di ritocchi verso l'alto a seconda della qualità, della potenza, della suggestione delle offerte individuate; si pensi alla possibilità di organizzare mostre – anche di piccola entità, ma di grande qualità e suggestione, dedicate agli ori di civiltà scomparse dagli egizi, alle civiltà precolombiane, ecc.

26% del pubblico proviene comunque dalla provincia di Alessandria<sup>4</sup>. Complessivamente gli eventi di carattere culturale sono stati all'incirca 140,

Il Centro Comunale di Cultura ha organizzato nel 2005:

- una Stagione teatrale in collaborazione con il Teatro Stabile di Torino;
- un Cineforum;
- una Stagione concertistica (musica classica e rassegna jazz), in collaborazione con il Circolo "Amici della Musica" e con gli "Amici del Jazz";
- Attività culturali varie: conferenze, proiezioni di diapositive, convegni.

La variabilità del pubblico a seconda delle iniziative proposte e la crescita dell'interesse negli ultimi anni per i beni culturali ed i musei mostrano un trend positivo che con tutta probabilità è destinato a mantenersi su livelli consistenti. La chiave di questo incremento, tuttavia, va ricercata, sia per ciò che concerne il sistema metropolitano torinese, sia per quanto riguarda il territorio regionale nella capacità di accoppiare all'offerta delle collezioni museali permanenti una ricca proposta di mostre temporanee e di iniziative all'interno dei musei. E' sempre più dipendente da questa intensa attività l'oscillazione nelle affluenze che rispondono rapidamente ad un processo di "eventizzazione" della proposta culturale che coinvolge ormai a pieno titolo anche i musei. Questo fenomeno sottolinea una volta di più, come l'esistenza di una collezione permanente di valore rappresenti per un museo un nucleo centrale all'intorno del quale organizzare un alone di attività e di iniziative culturali di fondamentale importanza per collocare il museo stesso negli itinerari culturali e nel novero delle strutture che meritano di essere visitate ripetutamente nel corso del tempo.

---

<sup>4</sup> Il pubblico degli eventi culturali di Valenza è stato oggetto di un'indagine, realizzata nei mesi di novembre e dicembre 2005 da Fitzcarraldo Consulting.

## 2.2 Bacino d'utenza e pubblico potenziale del Museo

L'ampiezza del bacino d'utenza e la dimensione del pubblico potenziale di un Museo sono relazionati ad una molteplicità di fattori tra loro interagenti, alcuni dei quali **pertengono** alla localizzazione ed alle caratteristiche dell'area geografica, altri alle caratteristiche delle tematiche oggetto d'esposizione ed ai contenuti del museo, fino a coinvolgere in modo profondo tutte le attività che il museo può mettere in campo per attrarre specifici target di pubblico, come accennato nel precedente paragrafo. E' evidente che un museo posizionato nel cuore di un'area metropolitana di dieci milioni di visitatori può godere di una elevata rendita di posizione e, tuttavia, anche nelle metropoli più grandi vi sono musei che attraggono poche migliaia di visitatori, in ragione della specializzazione delle tematiche trattate e del loro indirizzarsi a nicchie ristrette di pubblico. Per contro musei collocati in zone non centrali possono attrarre grandi flussi di pubblico puntando su attività rivolte a numerosi e differenziati target.

Tutto ciò mostra chiaramente come non sia meccanicamente applicabile una formula o una procedura di dimensionamento che determini con precisione gli ordini di grandezza del pubblico di riferimento, ma si debba invece procedere per scenari differenti, costruiti su diverse ipotesi, per verificarne l'attendibilità.

Il procedimento adottato in questo caso si fonda sull'analisi dell'attrattività del pubblico dei musei e delle mostre in Piemonte e in Provincia di Alessandria per individuare i principali ordini di grandezza, tarati, tuttavia, sulla sola attività espositiva del Museo orafo. In queste ipotesi il dimensionamento del pubblico potenziale è relativo solo alla capacità di attrazione dell'esposizione museale; a ciò vanno aggiunte tutte le attività che il Museo sarà in grado di mettere in campo e che potrebbero avere un effetto moltiplicatore di grande rilevanza sul pubblico a seconda del successo delle iniziative e delle risorse investite. Dunque il dimensionamento degli ordini di grandezza del pubblico secondo i due scenari presentati di seguito non rappresenta altro che un punto di partenza per un'ulteriore riflessione sul complesso delle attività che è opportuno mettere in gioco e che si rendono necessarie per un'efficace interazione con il distretto orafo, ma che potrebbero avere contemporaneamente positive ricadute nel rafforzare ed incrementare flussi di pubblico.

### IPOTESI 1

Tenuto conto dell'ipotesi di proposta museografica e dopo avere effettuato analisi di benchmarking su strutture museali piemontesi paragonabili e non al Museo dell'Oro di Valenza, si è ritenuto ragionevole formulare due ipotesi per la determinazione del bacino potenziale d'utenza e il dimensionamento dei flussi di visita, considerando per il momento unicamente l'attività espositiva del museo, senza attività di formazione, convegni, o iniziative di tipo particolare.

Per la prima delle due ipotesi si suppone che il museo, anche in ragione di una politica di promozione contenuta, possa attrarre un pubblico di provenienza per lo più locale: si è quindi determinata un'area di riferimento perimetrata da un'isocrona di percorrenza automobilistica di 30' dalla città di Valenza. Si delinea così la popolazione di un bacino potenziale attestato su circa **200.000** unità (Tabella 1)

**Tabella 3**

**Ipotesi 1: Isocrona di percorrenza automobilistica di 30' da Valenza**

Popolazione nei comuni compresi nel bacino d'utenza, anno 2005			
<b>Comune</b>	<b>Popolazione in età scolare</b>	<b>Popolazione &gt;19 anni</b>	<b>Totale Popolazione</b>
<b>Valenza</b>	<b>2.098</b>	<b>18.391</b>	<b>20.489</b>
Alessandria	8.590	81.942	90.532
Oviglio	119	1.129	1.248
Quargnento	136	1.210	1.346
Borgoratto Alessandrino	64	534	598
Felizzano	271	2.134	2.405
Occimiano	180	1.229	1.409
Casale Monferrato	3.790	31.538	35.328
Borgo San Martino	189	1.190	1.379
Fubine	206	1.483	1.689
Lu	109	1.098	1.207
San Salvatore Monferrato	499	4.130	4.629
Castelletto Monferrato	171	1.340	1.511
Cuccaro Monferrato	34	324	358
Camagna Monferrato	38	508	546
Pecetto di Valenza	140	1.182	1.322
Mirabello Monferrato	149	1.232	1.381
Pietra Marazzi	107	842	949
Bassignana	192	1.607	1.799
Castellazzo Bormida	440	3.988	4.428
Ticineto	151	1.230	1.381
Frassineto Po	177	1.285	1.462
Sale	430	3.823	4.253
Alluvioni Cambiò	123	890	1.013
Castelnuovo Scrivia	630	4.987	5.617
Piovera	71	720	791
Montecastello	28	324	352
Giarole	80	613	693
Solero	153	1.508	1.661
Terruggia	96	729	825
Valmacca	106	983	1.089
San Giorgio Monferrato	141	1.153	1.294
Bassignana	192	1.607	1.799
Frugarolo	171	1.742	1.913
Frassinello Monferrato	42	500	542
Conzano	122	879	1.001
Rosignano monferrato	175	1.484	1.659
Bozzole	21	290	311
Pomaro Monferrato	40	358	398

Guazzorra	23	288	311
<i>Sartirana Lomellina</i>	<i>205</i>	<i>1.632</i>	<i>1.837</i>
<i>Pieve del Cairo</i>	<i>232</i>	<i>1.947</i>	<i>2.179</i>
<i>Mede</i>	<i>747</i>	<i>6.246</i>	<i>6.993</i>
<i>Torre berretti e castellaro</i>	<i>68</i>	<i>536</i>	<i>604</i>
<i>Suardi</i>	<i>90</i>	<i>602</i>	<i>692</i>
<i>Lomello</i>	<i>291</i>	<i>2.139</i>	<i>2.430</i>
<i>Valle Lomellina</i>	<i>218</i>	<i>2.006</i>	<i>2.224</i>
<i>Candia Lomellina</i>	<i>183</i>	<i>1.456</i>	<i>1.639</i>
<i>Velezzo Lomellina</i>	<i>14</i>	<i>99</i>	<i>113</i>
<i>Semiana</i>	<i>17</i>	<i>239</i>	<i>256</i>
<i>Galliavola</i>	<i>23</i>	<i>207</i>	<i>230</i>
<i>Villa Biscossi</i>	<i>1</i>	<i>73</i>	<i>74</i>
<i>Mezzana Bigli</i>	<i>108</i>	<i>1.071</i>	<i>1.179</i>
<b>Totale popolazione bacino potenziale</b>	<b>22.691</b>	<b>200.677</b>	<b>223.368</b>
<b>Totale Provincia Alessandria</b>	<b>41.949</b>	<b>381.169</b>	<b>423.118</b>

Fonte Istat

N.B. I comuni e i relativi abitanti riportati con il carattere corsivo si trovano nella provincia di Pavia.

Nella seconda ipotesi, invece, si è ipotizzata un'offerta più attrattiva ed una capacità di promozione e comunicazione di più grande raggio che coinvolga una dimensione di carattere regionale, non in senso amministrativo ovviamente, ma in termini geografici, con il coinvolgimento di province contermini nelle regioni confinanti; l'isocrona di percorrenza automobilistica considerata è pari a 1,5 h. Il bacino di utenza potenziale si attesta su di una popolazione di circa **10 milioni** di unità. Si tratta di un conteggio per eccesso, in quanto non tutti i comuni della provincia di Varese, ad esempio, distano esattamente 1 h e 30' da Valenza.

**Tabella 4****Ipotesi 2: Isocrona di percorrenza automobilistica di 1 ora e 30' da Valenza**

Popolazione nei comuni compresi nel bacino d'utenza, anno 2005

<b>Comune</b>	<b>Popolazione in età scolare</b>	<b>Popolazione &gt;19 anni</b>	<b>Totale Popolazione</b>
<b>Totale Provincia Alessandria</b>	<b>41.949</b>	<b>381.169</b>	<b>423.118</b>
Provincia Pavia	54.013	450.748	504.761
Provincia Novara	40.968	312.775	353.743
Provincia Torino	250.318	1.986.623	2.236.941
Provincia Asti	23.189	190.180	213.369
Provincia Lodi	25.614	179.835	205.449
Provincia di Genova	88.774	782.959	871.733
Provincia di Savona	27.284	252.251	279.535
Provincia di Vercelli	19.377	157.903	177.280
Provincia di Biella	20.675	167.522	188.197
Provincia di Milano	438.159	3.337.606	3.775.765
Provincia di Varese	103.785	725.844	829.629
Provincia di Piacenza	28.648	242.298	270.946
Provincia di Verbania	17.892	143.683	161.575
<b>Totale popolazione bacino potenziale</b>	<b>1.180.645</b>	<b>9.311.396</b>	<b>10.492.041</b>

Allargando l'isocrona si comprende un bacino d'utenza decisamente ampio, ma la capacità di attrazione di qualsiasi museo si esercita solo su di una frazione limitata della popolazione di riferimento. D'altro canto, l'individuazione di un bacino potenziale e la formulazione di ipotesi di affluenza non comportano automaticamente il verificarsi di flussi congruenti di visitatori, ma indicano ordini di grandezza di visitatori la cui captazione va ricercata attraverso precise politiche di comunicazione e marketing e relazionata all'esistenza ed alla potenza dei competitori nell'offerta culturale e per il tempo libero.

A partire dalla doppia identificazione del bacino d'utenza – locale in un caso, sub-regionale nell'altro – si individuano due differenti scenari per dimensionare flussi potenziali di visita, che potrebbero anche essere riferibili alla fase di start-up e alla fase a regime del museo. In ogni caso si tratta di dimensionamenti sempre e solo tarati sull'attività espositiva del museo.



## Scenario 1

La prima di queste ipotesi, che si riferisce al bacino d'utenza potenziale compreso nell'isocrona di mezz'ora, suppone che il museo dell'oreficeria di Valenza riesca a cooptare poco meno di **5.000** visite l'anno.

Le due tabelle riportano rispettivamente la popolazione di riferimento, la prima, e la quota ipoteticamente captata dal museo, la seconda.

**Tabella 5**

### **Ipotesi 1. Pubblici di riferimento**

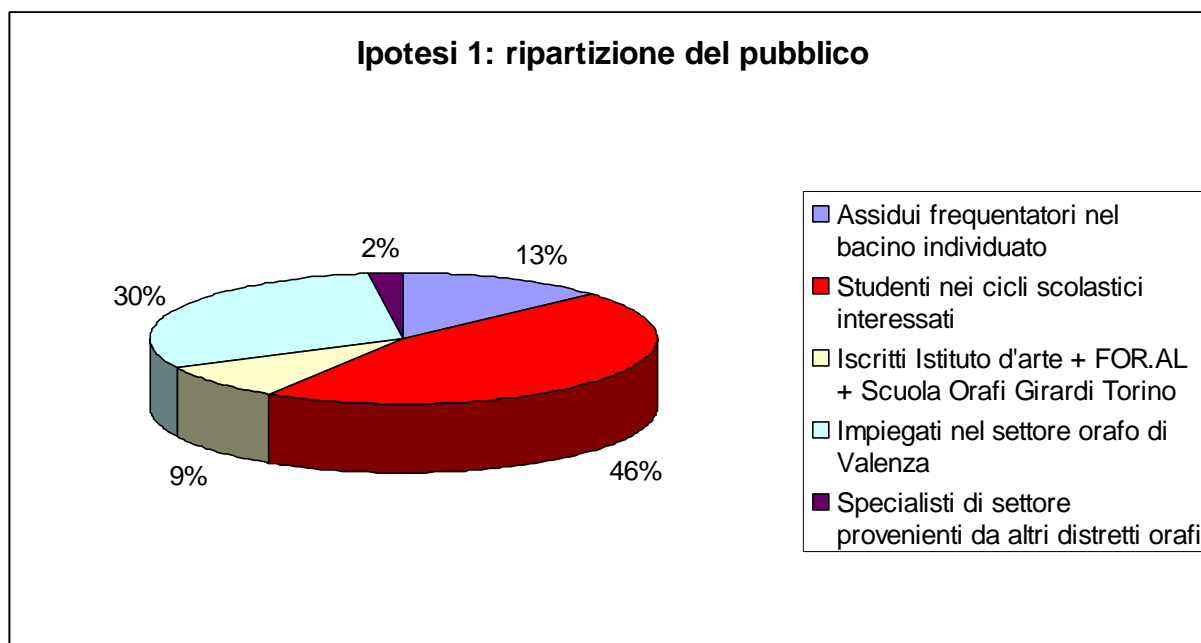
Popolazione > 19 anni	200.677
Totale assidui frequentatori di musei in Provincia di AL	6.181
Studenti nei cicli scolastici interessati*	5.236
Impiegati nel settore orafo di Valenza	7.000
Iscritti Istituto d'arte + FOR.AL + Scuola Orafi Girardi Torino	400

\*3 visite su 13 cicli scolastici (dalle elementari alle medie superiori)

**Tabella 6**

### **Ipotesi 1. Pubblico potenziale**

Assidui frequentatori nel bacino individuato (10%)	618
Studenti nei cicli scolastici interessati (40%)	2.095
Iscritti Istituto d'arte + FOR.AL + Scuola Orafi Girardi Torino (100%)	400
Impiegati nel settore orafo di Valenza (20%)	1.400
Specialisti di settore provenienti da altri distretti orafi	100
<b>Totale</b>	<b>4.613</b>



**Grafico 1**

Secondo questa ipotesi il target maggiormente rappresentato nel Museo dell'Arte Orafa di Valenza è il pubblico scolastico dell'intorno di Valenza; considerando che la visita di gruppi scolastici faccia seguito alla trattazione dei temi contenuti nel Museo, in accordo con programmi didattici ministeriali, si sono presi in considerazione solo tre cicli scolastici delle scuole elementari e medie; questa ipotesi suppone che il Museo dell'Arte Orafa di Valenza riesca a cooptare il 40% del pubblico scolastico – nei cicli interessati - individuato nei comuni a 30' di tragitto in auto da Valenza.

Si è scelto di differenziare dal pubblico scolastico in genere e il pubblico scolastico specializzato, ossia, quello composto dagli allievi delle scuole espressamente dedicate alla formazione di artigiani orafi e gioiellieri – Istituto d'Arte Cellini di Valenza, FOR.AL. – sede di Valenza - e Scuola Orafi Ghirardi di Torino, considerando opportuna l'istituzione di rapporti privilegiati con questo tipo di utenza. E' auspicabile, infatti che siano attuati programmi didattici, workshop e laboratori tematici specificatamente dedicati; in tal modo si può immaginare di riuscire, dopo una prima fase di assestamento, a cooptare ogni anno tutti gli allievi di queste scuole (circa 700 complessivamente). Per quanto riguarda, invece il restante pubblico, il 13% è rappresentato dagli assidui frequentatori, per il dimensionamento dei quali si sono considerati i dati relativi alla frequenza di consumo culturale nel 2003 in Piemonte: si tiene conto in questo caso degli utenti il cui profilo coincide con quello di un visitatore attento alle nuove proposte in ambito museale e interessato a offerte diversificate. Tale tipo di utenza rappresenta una quota attorno 5% della popolazione totale del Piemonte<sup>5</sup>, che all'interno della provincia di Alessandria e dell'isocrona individuata significa un

<sup>5</sup> Fonte elaborazioni e stime OCP

quantificazione attorno alle 6mila unità . Data la ricca offerta culturale della regione, le ipotesi formulate partono dal presupposto di attrarre solo piccole percentuali di tale pubblico, in questo caso si è considerato il 10% degli assidui fruitori di musei all'interno del bacino individuato.

Dato il tema specifico della collezione, si è poi ritenuto ragionevole che il museo possa essere oggetto di interesse anche da parte di operatori del settore, siano essi locali o provenienti da altre aree.

Dai dati della Camera di Commercio si ricava che il numero di addetti alla produzione orafa valenzana sia all'incirca di 7.000 unità, mentre i dati di pubblico della *Fiera Valenza Gioielli* mettono in evidenza che il 40% degli addetti ai lavori nelle imprese valenzane ha visitato la mostra-mercato. Vista la differente natura dell'offerta (la Fiera di Valenza ha un orientamento prettamente commerciale, mentre il museo avrà una dimensione più orientata ad una dimensione che integra cultura e loisir, fattori che si collegano meno direttamente con la realtà mercantile) e dato anche il carattere non episodico dell'esposizione museale, occorre tenere in conto quote d'afflusso annue nettamente più contenute. Si è ipotizzato pertanto che il museo possa essere visitato nell'arco dell'anno dal 20% degli artigiani orafi di Valenza.

A questi si sono aggiunti circa 100 visite da parte di specialisti interessati ai temi proposti.

L'ipotesi attorno alle 4000-5000 unità appare senz'altro prudentiale e fondata su numeri assai contenuti; nell'ambito della situazione esistente della provincia di Alessandria tali risultati collocherebbero il Museo dell'Arte Orafa di Valenza sui livelli medi delle attuali strutture museali, ma apparirebbe non cogliere appieno le potenzialità insite nelle interazioni possibili con il distretto produttivo. Potrebbe rappresentare una ipotesi di riferimento per la fase di *start up*, da consolidare successivamente in ordini di grandezza di livello superiore.

## SCENARIO 2

Il secondo scenario ha l'obiettivo di esaminare la variazione di pubblico, nel caso in cui vengano realizzate almeno due esposizioni temporanee all'anno, capaci di estendere il raggio di attrazione dell'offerta museale. L'ipotesi conseguente muove dalla considerazione di un bacino di utenza potenziale più ampio, perché perimetrato da un'isocrona di percorrenza automobilistica di 1,5 h rispetto al centro di Valenza.

La popolazione compresa all'interno di quest'area è di circa **10.000.000** unità (di cui 1.180.000 in età scolare). Si è immaginato in questo caso che il museo, raggiunta una risonanza maggiore, possa attrarre pubblico proveniente dalle province del Piemonte e da alcune province delle Regioni confinanti.

Il maggiore dimensionamento dell'area presa in analisi comporta anche l'inclusione di una maggiore offerta culturale presente nei grandi centri urbani, in competizione tra loro nell'attrarre pubblico culturale: per questi motivi si è ipotizzato di riuscire a cooptare percentuali minori dei

differenti tipi di pubblico, proprio perché esposti ed attratti simultaneamente da una grande varietà di proposte culturali tra loro concorrenziali. Si è presa, dunque, in considerazione una piccola percentuale anche degli assidui frequentatori di musei nell'area in esame.

**Tabella 7**

**Ipotesi 2. Pubblici di riferimento**

Popolazione > 19 anni (eccetto provincia di AL)	8.930.227
Popolazione > 19 anni (nella sola provincia di AL)	381.169
Assidui frequentatori di musei nel bacino individuato (esclusa prov. di Alessandria)	275.051
Assidui frequentatori di musei nella provincia di Alessandria	11.740
Studenti della provincia di AL nei cicli scolastici interessati* (esclusi iscritti all'istituto d'arte)	9.431
Studenti (esclusa provincia di Alessandria) nei cicli scolastici interessati*	262.776
Impiegati nel settore orafo di Valenza	7.000
Iscritti Istituto d'arte + FOR.AL + Scuola Orafi Girardi Torino	400

\*3 visite su 13 cicli scolastici (dalle elementari alle medie superiori)

**Tabella 8**

**Ipotesi 2. Pubblico potenziale**

Assidui frequentatori nel bacino potenziale individuato (2%)**	5.501
Assidui frequentatori nella provincia di Alessandria (10%)	1.174
Studenti (esclusa provincia di Alessandria) nei cicli scolastici interessati	1.314
Studenti della provincia di Alessandria nei cicli scolastici interessati (20%)	1.886
Iscritti Istituto d'arte + FOR.AL + Scuola Orafi Girardi Torino (100%)	400
Impiegati nel settore orafo di Valenza (20%)	1.400
Specialisti di settore provenienti da altri distretti orafi	250
<b>Totale</b>	<b>11.925</b>

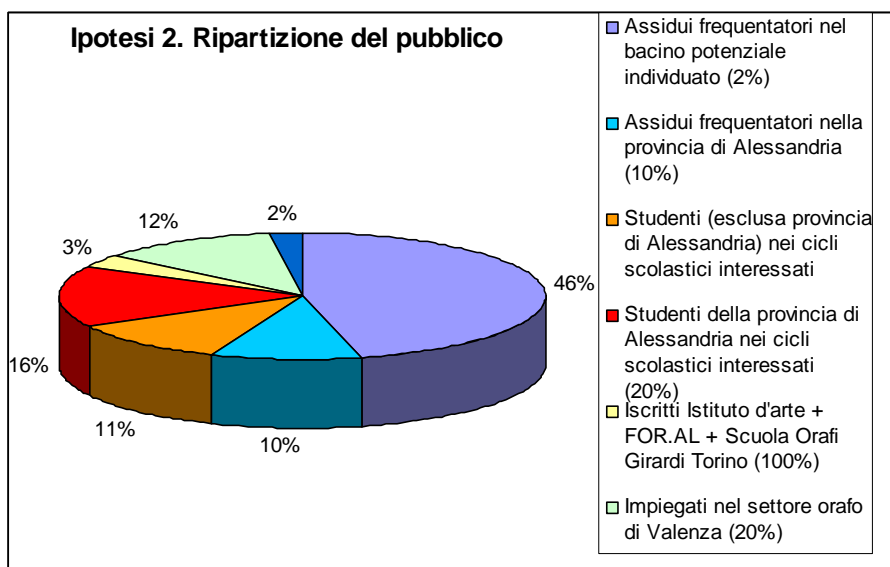
\*\*Eccetto popolazione della provincia di Alessandria

In questa ipotesi si è supposto di poter attrarre il 2% del totale della popolazione scolastica dell'area individuata – nei cicli interessati –, considerando invece una percentuale del 20% degli allievi della Provincia di Alessandria, i quali, per la minore distanza e per l'offerta culturale più circoscritta, saranno più probabilmente indotti a visitare il museo. Anche in questo caso l'attivazione di programmi ad hoc permetterebbe di stabilire un rapporto privilegiato con gli istituti superiori di formazione per giovani artigiani, qui comunque considerato come target privilegiato, completamente cooptato all'offerta del Museo.

Si è poi immaginato che un'immagine più forte e consolidata del museo possa attrarre un numero maggiore di specialisti del settore (250), mentre per il pubblico composto dagli artigiani valenzani, sono state mantenute le stesse ipotesi formulate per lo scenario 1.

La composizione del pubblico per questo scenario risulta distribuita come indicato nel grafico seguente.

**Grafico 2**



L'ipotesi di un dimensionamento attorno alle 12 mila visite annuali, in presenza di due mostre temporanee programmate nell'anno, rappresenta un realistico obiettivo di riferimento, date le potenzialità dell'offerta museale: potrebbe essere questa una soglia significativa per la parte di esposizione museale, escludendo cioè dal conteggio delle visite le eventuali altre attività che potrebbero essere messe in campo dal Museo stesso in cooperazione e integrazione con il distretto produttivo orafa.

Entrambe le ipotesi relative ai due scenari contengono elementi di prudenza e cautela per non dar origine a surdimensionamenti immotivati. A titolo esemplificativo occorre notare come non si sia tenuto praticamente conto di una possibile sinergia tra il museo e l'organizzazione della fiera il cui pubblico supera i 3000 ingressi: l'ipotesi di un doppio biglietto, di condizioni di particolari, l'organizzazione di iniziative congiunte potrebbero rappresentare un'opportunità forte per generare un picco di pubblico. Tuttavia nei e nei dimensionamenti, le ipotesi hanno riguardato solamente lo svolgimento di un'attività espositiva ordinaria, individuando quindi implicitamente margini consistenti di miglioramento per un museo che sappia condurre un'efficace comunicazione ed instaurare un dialogo serrato con il proprio pubblico.

## 2.3 Competitori

Per quanto concerne i musei è dubbia la pertinenza del termine "competitore". I musei non hanno veri competitori perché si tratta di strutture uniche, non confrontabili, anche all'interno della stessa tipologia e dello stesso genere. Se si è vista una Pinacoteca a Roma, non per questo non si visiterà una Pinacoteca a Berlino o a Barcellona. Anzi il confronto delle diversità è uno dei motivi di curiosità ed attrazione.

Gli elementi di competizione – pure esistenti nel settore dei musei – non riguardano tanto la singola istituzione, quanto un più generale effetto sistemico che coinvolge l'ambito urbano e territoriale: si decide un week-end a Parigi perché nello scegliere la meta si tiene anche conto del peso di musei e beni culturali e, d'altro canto, questi ultimi sono sempre più decisivi nel rafforzare l'immagine delle città e dei territori nelle competizioni dell'economia globalizzata. Fatti salvi i musei che sono in grado di produrre un'attrazione propria, ovvero motivare una visita dedicata, come ragione principale per lo spostamento – ovvero i musei più grandi e più noti, il Louvre, il British, il Prado, il Rijks, l'Ermitage, ecc. – per tutti gli altri non si pone un problema di competizione diretto tra museo e museo. Al contrario, la nascita di nuovi musei nella stessa area, la polarizzazione in "distretti culturali" provoca spesso un effetto "traino" ed un incremento di pubblico che è indotto a "consumare" di più e con più frequenza i prodotti culturali. È un caso emblematico l'area metropolitana di Torino che ha quintuplicato il proprio pubblico, 600 mila visitatori nel '93 contro i 3 milioni attuali, con la riapertura o nuova apertura di circa 25 musei in poco più di un decennio. Dunque, non è la presenza in prossimità di altri musei un elemento di competizione, anzi rappresenta una possibilità di creare circuiti e sistemi e di integrare le offerte culturali. In tal senso dev'essere colta l'opportunità della fiera di Valenza, per presentare angoli diversi di vista sulla produzione orafa, e nello stesso senso dev'essere letta la possibilità di cooperazione con gli altri musei presenti nell'alessandrino, peraltro specializzati in tematiche assai differenti rispetto all'oreficeria.

Non si rilevano quindi competitori diretti di cui tener conto o rispetto ai quali siano individuabili strategie di risposta. La vera competizione è, semmai, nelle modalità di allocazione del tempo libero della popolazione; se andare al museo o al cinema, o a svolgere un'attività sportiva. Ma in questa direzione il trend degli ultimi anni dice che i musei hanno guadagnato di molto in reputazione e capacità di attrazione, come attesta l'Istat, collocandosi subito dopo al cinema come una delle attività di loisir più diffusamente praticate, addirittura davanti alla partecipazione agli spettacoli sportivi.

## 2.4 Una prima individuazione dell'attività museale: funzioni core e funzioni arricchite

Come già sottolineato altrove, le ipotesi di dimensionamento di pubblico dei paragrafi precedenti sono incentrate sulla sola attività espositiva del Museo, sulla collezione permanente per ciò che concerne lo scenario più contenuto, su di una integrazione di due mostre temporanee per l'alternativa dimensionalmente più rilevante. Tuttavia, come ben evidenzia la definizione di museo dell'ICOM<sup>6</sup> la funzione di conservazione ed esposizione è solo una – anche se fondamentale – tra le molteplici funzioni ed attività che caratterizzano la produzione culturale del museo ed il suo rapporto con il pubblico. A maggior ragione un museo che si propone uno stretto legame con il territorio e con le sue traiettorie di sviluppo economico attraverso un'interazione costante con il distretto produttivo orafa non può considerare esclusivamente di presentare al pubblico una collezione di arte orafa. Le esperienze di musei distrettuali mostrano infatti una vivacità di programmazione ed un complesso di attività multiformi e sfaccettate che l'istituzione museale in cooperazione con gli altri attori del territorio è in grado di mettere in campo. Questo modello di funzionamento consente di individuare all'interno dell'istituzione museale un nucleo centrale di *funzioni core*, ed un alone allargato di *funzioni arricchite* che integrano e completano l'offerta verso una molteplicità di target diversi, dai differenti pubblici, agli operatori economici locali e non locali. Le *funzioni core*, possono essere fatte coincidere con una certa semplicità con le attività espositive della collezione permanente, con le esposizioni temporanee e con i servizi basilari per la visita e la fruizione delle collezioni. E' importante che il nucleo delle *funzioni core* sia adeguatamente progettato e soggetto ad un attento controllo di gestione: rappresenta il nucleo base irrinunciabile di qualsiasi struttura museale e deve essere in grado di mantenerne il funzionamento in condizioni di efficienza. D'altro canto il costo di gestione delle *funzioni core* rappresenta un impegno che si ripete ogni anno ed è anche il banco di prova su cui si misura nel tempo la sostenibilità economica del Museo: è sulle *funzioni core* che occorre un patto di stabilità tra tutti coloro che sostengono economicamente il museo per consentire di svolgere con continuità e capacità di programmazione l'attività di base.

Per quanto concerne le *funzione arricchite*, invece esse possono essere concepite come singoli moduli che si aggregano e integrano le funzioni core; dai laboratori con artisti contemporanei, alle attività di ricerca, alla promozione all'estero del distretto orafa, si tratta di attività che possono essere progettate e finanziate attraverso attività di *fund-raising ad hoc* e non obbligatoriamente danno luogo ad una ripetitività nel tempo e ad un costo di gestione corrente da sostenere con continuità. Anche gli attori che finanziano le singole iniziative possono essere diversi dai soggetti

---

<sup>6</sup> Il museo è "Un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo aperta al pubblico, che compie le ricerche sulle testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, di educazione, di diletto." ICOM, Codice di deontologia professionale. Adottato dall'15.a Assemblea generale dell'ICOM, Buenos Aires, Argentina 4/11/1986

istituzionali che sostengono nel tempo le attività *core*, così come la valutazione degli obiettivi da raggiungere e l'efficacia nel raccogliere i risultati previsti possono essere oggetto di analisi specifiche da non estendersi al complesso delle attività del museo.

Se si adotta questa modalità di progettazione delle attività museali che vede l'aggiungersi delle *funzioni arricchite* al nucleo delle *funzioni core*, si può parlare di un Museo a geometria variabile, che struttura la propria proposta complessiva attraverso un'analisi delle priorità, degli interessi e delle capacità di sostegno di tutte le attività, ivi compresi i singoli moduli di *funzioni arricchite*. Ovviamente, più saranno le *funzioni arricchite* attivate e più aumentano le potenzialità per un maggior impatto, per una maggior integrazione con le dinamiche di sviluppo locale, per cogliere importanti risultati.

Tuttavia non si tratta di una pura e semplice operazione di progettazione e di un successivo *fund raising* specifico: le *funzioni arricchite* rappresentano il terreno di negoziazione con il distretto e la società locale. La capacità di far convergere gli interessi degli operatori, degli attori privati ed istituzionali su questa o quella attività rende sostenibile una certa geometria di funzioni ed attività. Per questi motivi è opportuno stabilizzare le *funzioni core* ed aprire la discussione con tutti gli *stake holders* su quali funzioni arricchite siano prioritarie, per stimolare non solo una progettazione partecipata, ma un sostegno allargato alle attività complessive del Museo. Il risultato non può che essere un processo di costruzione dal basso come impongono le dinamiche di sviluppo locale ed una costante verifica dei risultati e delle mete raggiunte.

Mentre la progettazione delle *attività core* può dunque essere spinta a verificarne l'effettiva fattibilità, per le *funzioni arricchite* si tratta di innescare un processo partecipato che porti ad una progettazione condivisa durante le fasi di *start-up* delle *funzioni core*. Ciò non vuol dire rimandare ad un secondo tempo la discussione sulle funzioni arricchite, ma semplicemente iniziare dall'individuazione del ventaglio delle alternative all'interno delle quali scegliere via, via in funzione delle strategie, delle priorità, degli interessi dei diversi *stake holder*.

Per facilitare una prima disamina, nella matrice di cui alle pagine seguenti si è provato a declinare per un insieme di obiettivi i requisiti generali e specifici e le azioni congruenti: si tratta ovviamente di ipotesi da sottoporre a verifica e vanno quindi intese come una prima *check list* utile ad avviare il dibattito. Da notare, tuttavia, che per ciò che concerne le azioni individuate, si sono distinte con un fondo grigio quelle congruenti con le funzioni core, mentre in tutti gli altri casi si tratta di azioni relazionabili alle *funzioni arricchite*. In questo modo si evidenzia più nel dettaglio e con esempi concreti l'articolazione possibili tra *funzioni core* e *funzione arricchite*.



## Museo dell'Oreficeria di Valenza: Requisiti, Funzionalità, Attività e Caratteristiche

### 1.1 Il Museo: Requisiti generali

E' opportuno pensare, in fase di progettazione del Museo, di predisporre spazi e risorse da destinare alle diverse attività che saranno svolte all'interno della struttura, conciliando il progetto architettonico con quello museografico. Più in particolare:

- \* Spazi dedicati alle esposizioni temporanee, anche di dimensioni ridotte.
- \* Laboratori di dimensioni tali da poter ospitare classi da 20 o più persone;
- \* Spazi dedicati agli uffici;

Per ciò che concerne le risorse, occorre securizzare il nucleo centrale delle attività e del personale del Museo per poter consentire – oltre alla fruibilità del museo – la messa in campo di azioni ed iniziative volte a fare del Museo uno dei motori dello sviluppo locale.

---

### 1.2 Il Museo e l'identità del territorio

---

#### **Obiettivo**

Rafforzare/costruire l'identità e l'immagine per il territorio e per il distretto orafa di Valenza.

---

#### **Requisiti generali**

Costruire una *corporate identity* e rafforzare il *brand image* Sia la **corporate identity** sia la **brand image** appartengono a quei valori immateriali che si rivelano fondamentali per garantire competitività alle imprese. La *Corporate identity* risponde alla domanda "chi sono?" ed esprime i valori centrali di un'organizzazione, l'essenza e l'identità stessa dell'impresa. In questo caso la difficoltà risiede nella diffidenza degli operatori del settore ad aderire ad attività collettive, per il timore di perdere quel vantaggio competitivo che permette alla loro impresa di emergere sugli altri per alcuni aspetti. Un sistema per aggirare questo ostacolo potrebbe, quindi, essere, quello di fare riferimento ad un retroterra condiviso da tutti, innestando negli operatori del settore orafa Valenzano un senso di appartenenza e di condivisione di una realtà comune e distrettuale puntando anche sul recupero della memoria storica. La *Brand Image*, invece, risponde alla domanda "come appaio" ed è la percezione che dell'organizzazione ha il pubblico esterno; l'immagine si compone di elementi di carattere visivo (linea grafica propria dell'organizzazione, marchio, pubblicità) e può essere trasmessa, non solo con i prodotti realizzati dagli artigiani locali, ma anche attraverso le attività che si realizzano, tra le quali, fondamentali, quelle ad elevato valore culturale.

Il museo deve essere quindi rappresentativo della realtà produttiva distrettuale, non veicolando soltanto l'immagine di una singola impresa, quanto piuttosto l'identità del territorio e di tutte le imprese che ne fanno parte. Non si tratta né di rappresentare una somma di aziende private, né semplicemente di una galassia indistinta di produttori, ma di costruire una individualità fondata sull'emergere di valori storici e culturali capaci di proiettarsi nelle sfide future della competizione produttiva e dello sviluppo del territorio.

---

#### **Annotazioni**

E' auspicabile che il museo sia localizzato in una posizione centrale rispetto alla città e che sia ambientato in uno spazio quanto più possibile prestigioso, per uniformarsi al messaggio ed all'immagine di prestigio e di esclusività che il distretto di Valenza vuole dare di sé. Il cuore culturale del distretto orafa non può che localizzarsi nel cuore del distretto culturale della città, a fianco del teatro e a pochi passi dalla biblioteca. Palazzo Pastore può divenire in questo senso l'elemento che catalizza e rende percepibile un piccolo distretto culturale all'interno del centro storico di Valenza.

---

### **Azioni**

- Creazione di un logo e di un'immagine coordinata per il Museo dell'oreficeria
  - Realizzazione di mostre itineranti da esportare nei principali musei di arti applicate di rilevanza internazionale  
Organizzare incontri ed attività destinate agli artigiani locali con lo scopo di approfondire lo studio degli antichi modi di lavorazione e le modalità di riproposizione attuali, all'interno e al di fuori del Museo.
  - Creazione di un logo e di un'immagine coordinata per i Gioielli di Valenza  
Avvio di una campagna pubblicitaria su base nazionale per il distretto orafa di Valenza
  - Presenza del Marchio Gioielli di Valenza alle principali fiere internazionali, anche attraverso l'organizzazione di eventi culturali
- 

---

## **1.3 Il Museo e la comunità**

---

### **Obiettivo**

Creare un senso di appartenenza negli operatori ad un distretto, ad una particolare cultura della produzione, ad un territorio.

---

### **Requisiti generali**

Attivare programmi volti a soddisfare i bisogni della comunità locale in modo adeguato: individuazione delle domande in atto e di quelle potenziali, sperimentazione di un ventaglio di iniziative

---

### **Requisiti specifici**

Avvio di un dialogo/ricognizione con tutti gli attori e gli operatori per la rilevazione delle domande in atto e dei bisogni potenziali.

---

### **Azioni**

Organizzare cicli di *focus group* con operatori ed esperti del settore per individuare strategie, necessità, opportunità.

---

---

## **1.4 Il Museo e la storia dell'oreficeria valenzana**

---

### **Obiettivo**

Dotare di una profondità storica e culturale l'immagine e il *brand* dell'oreficeria valenzana, legando la produzione alla storia ed all'evoluzione di un territorio.

---

### **Requisiti generali**

Documentazione nel museo dei processi storici di lavorazione. Associare al tema centrale della collezione – l'oro e la sua produzione – elementi dalla forte carica evocativa-simbolica per insistere su quei valori intangibili che contribuiscono a creare l'immagine dell'artigianato valenzano

---

### ***Azioni***

Costruire narrazioni che leghino la storia del distretto alla storia del territorio. Costruire un nesso tra Palazzo Pastore “gioiello storico”, riscoperto nel centro di Valenza e storia dell'oreficeria. Accurata “messa in scena” della collezione e al contempo delle peculiarità storiche del Palazzo e del suo uso attuale. Costruzione del nesso tra radici storiche e capacità di innovazione proiettata nel futuro, da esemplificarsi e rendere evidente anche nel rapporto tra il restauro della fabbrica settecentesca e le caratteristiche di modernità e tecnologia dell'allestimento museografico

## **2.1 La sede**

---

### ***Obiettivo***

Il Museo deve rappresentare la flagship del distretto e veicolare efficientemente l'identità e l'immagine presso il grande pubblico e presso gli specialisti

---

### ***Requisiti generali***

Tutta la narrativa del Museo e la proposta museografica deve aiutare a far riconoscere nel Museo stesso il cuore culturale del distretto, il distillato di competenze, storia e cultura che viene continuamente rinnovato all'interno delle aziende e delle sedi produttive ma che trova nel Museo il suo momento di valutazione e di confronto con il gusto, con la moda, con la cultura degli utenti e degli operatori.

---

## **2.2 Le collezioni permanenti**

---

### ***Obiettivo***

Il museo deve essere un'occasione per testimoniare la varietà, l'evoluzione e le caratteristiche peculiari della produzione orafa di Valenza, sottolineandone i tratti distintivi anche rispetto ad altre realtà distrettuali italiane od estere, mettendo in evidenza i caratteri di unicità e di distinguibilità

---

### ***Requisiti generali***

E' necessario che la collezione sia composta da oggetti rappresentativi dei passaggi chiave nell'evoluzione dello stile dell'artigianato locale, ma che testimoni al contempo delle sperimentazioni e delle innovazioni.

---

### ***Azioni***

Progettazione di un allestimento suggestivo e prezioso, capace di suscitare stupore, anche con un numero limitato oggetti, purché di qualità eccezionale con specifici riferimenti alle Stanze del Tesoro ed alle Wunderkammern. La dimensione è elemento meno importante rispetto alla qualità dell'allestimento ed alla capacità di evocare un immaginario seducente ed affascinante.

---

## **2.3 Esposizioni temporanee**

---

### ***Obiettivo***

Fornire agli operatori del settore orafa ulteriori spunti e fonti di ispirazione; aumentare la visibilità del museo e fornire ripetute occasioni di visita al pubblico locale e non locale

---

### ***Requisiti generali***

---

Stimolare il dialogo tra operatori e comunità, focalizzando l'attenzione sui processi innovativi e sulle possibilità di interpretare le molteplici identità della contemporaneità.

---

### ***Azioni***

---

Pianificazione di un calendario di esposizioni temporanee sul medio periodo, coinvolgendo nella programmazione, nell'ideazione e nella realizzazione gli attori principali del distretto orafa di Valenza.

## **2.4 Gli spazi per le esposizioni temporanee**

---

### ***Obiettivo***

---

Integrare la collezione permanente con iniziative espositive ad essa collegate e consentire allo stesso tempo una lettura integrata ma differenziata tra collezione del Museo e mostre temporanee

---

### ***Requisiti generali***

---

Dotazione di uno spazio flessibile rispetto alla capacità di accogliere allestimenti diversi, ma con caratteristiche di qualità ambientale, con attenzione al restauro delle componenti tipologiche di valore volte a estendere la sensazione di *wunderkammern* e di stanza del tesoro anche alle proposte temporanee.

---

### ***Annotazioni***

---

Le mostre dedicate alla gioielleria o alle arti applicate possono non richiedere spazi di grandi dimensioni, ma risulta essenziale una agevole attrezzabilità, un facile oscuramento, un'alta flessibilità d'uso per contenere entro livelli accettabili l'allestimento di mostre *ad hoc*

---

## **2.5 Vetrina delle produzioni "di ricerca"**

---

---

### ***Obiettivo***

---

Stimolare all'aggiornamento gli artigiani e i designer locali e fornire spunti per nuove creazioni.  
Connettere il Museo alla realtà produttiva locale.  
Incentivare a livello locale la produzione di gioielli d'eccellenza.  
Mettere in rete e rafforzare il know-how degli artigiani locali.

---

### ***Requisiti generali***

---

Destinare uno spazio all'interno del Museo per accogliere una selezione dei manufatti prodotti dall'artigianato locale che abbiano particolari caratteristiche tipologiche o innovative, o ancora che testimonino di particolari ricerche e contribuiscano a stimolare la riflessione su creatività, distretto e *milieu* locale

---

### ***Annotazioni***

---

L'area destinata a questa sezione non dovrà essere di dimensioni considerevoli; è invece di fondamentale importanza che sia eccezionale la qualità, l'originalità e la capacità di affascinare degli oggetti destinati a questa sezione.

---

### ***Azioni***

---

Bandire premi e concorsi a livello locale su specifiche tematiche per giovani artigiani, artisti e designer per promuovere l'eccellenza ed incentivare l'innovazione.

---

---

## **2.6 Gli spazi per la didattica**

---

### ***Obiettivo***

---

Dotare il museo di spazi specifici per la didattica per i differenti cicli scolastici e per il pubblico adulto

---

### ***Requisiti generali***

---

Allestimento di aule e laboratori in grado di accogliere almeno 20 persone ciascuno. Munire i laboratori di strumenti adeguati sia per le esercitazioni di ragazzi in età scolare, sia per l'utilizzo da parte di artigiani ed esperti dell'oreficeria.

---

### ***Annotazioni***

---

Gli spazi destinati a questa funzione dovranno essere quanto più possibile dotati di comfort ambientale (climatizzazione, qualità dell'illuminazione, ecc.) data la durata dei laboratori e della permanenza all'interno dello stesso luogo. È opportuno che lo spazio del laboratorio assolvere anche alla funzione di rappresentanza, (attrezzature tecnologiche, qualità degli spazi ecc.) contribuendo a generare l'immagine di distretto tecnologico e d'innovazione (soprattutto in vista dell'organizzazione di laboratori con artisti e designer)

---

---

### 3.1 Museo in progress

---

#### **Obiettivo**

Contribuire all'aggiornamento degli artigiani e fornire servizi, materiali supporti per nutrire l'innovazione all'interno del distretto, favorire il dibattito e le esperienze innovative. Stimolare la comunicazione intra ed extra-distretto.

---

#### **Requisiti generali**

La collezione permanente deve arricchirsi e progredire nella stessa misura in cui progredisce la produzione orafa locale. Sarebbe opportuno che la collezione si arricchisse con il passare del tempo di pezzi realizzati da artisti dell'oreficeria contemporanea.

---

#### **Requisiti specifici**

Evitare iniziative che alimentino concorrenzialità diretta, mantenere l'iniziativa all'interno del Museo per conto del distretto nel suo insieme.

---

#### **Azioni**

Invitare designer ed artisti a progettare per il museo e per la produzione orafa, istituire premi e borse di studio, favorire le iniziative di *spin off* dal Museo verso le aziende del distretto.

In questo quadro, particolare importanza acquistano i prodotti di *merchandise* da mettere in vendita presso il museo. Accanto ai prodotti tradizionali (libri, cataloghi, matite, cancelleria dal basso costo unitario) il *Museum shop* deve presentarsi come una *boutique* dove sia possibile acquistare a costi contenuti un esempio della cultura orafa del distretto: proprio nella realizzazione di questi oggetti potrebbero essere impiegati giovani artisti, designer e creatori, per dotare il museo di una collezione di gioielli autonoma, non concorrenziale con il resto della produzione, di grande qualità artistica e dai forti caratteri innovativi.

---

### 3.2 Le attività didattiche e i laboratori per ragazzi

---

#### **Obiettivo**

Promuovere iniziative didattiche e sensibilizzare le nuove generazioni verso un particolare tipo di produzione, verso le componenti culturali del lavoro ed il rapporto tra competenza, conoscenza e sviluppo territoriale.

---

#### **Requisiti generali**

Le attività didattiche ed i laboratori dovranno essere quanto più interattivi possibili secondo la logica: "se vedo dimentico, se faccio imparo, se imparo conosco". Organizzare laboratori tematici ed attività manuali in cui i ragazzi possano simulare, almeno in parte, la creazione di un gioiello (cfr. Allegato 3).

---

#### **Requisiti specifici**

Sarebbe opportuno che il Museo disponesse di personale specializzato in formazione e didattica museale.

---

#### **Azioni**

---

---

Attivazione di laboratori per i differenti livelli scolastici

---

---

### 3.3 Le attività didattiche e i laboratori per adulti

---

---

#### **Obiettivo**

---

Promuovere iniziative didattiche per sensibilizzare e formare gli operatori del settore.

---

#### **Requisiti generali**

---

Organizzare attività che permettano la conoscenza di aspetti innovativi. In questo senso sarebbe opportuno organizzare incontri di aggiornamento o workshop invitando esperti del settore o artisti dell'oreficeria.

---

#### **Requisiti specifici**

---

E' necessario attrezzare i laboratori con strumenti adatti alla realizzazione di attività quanto più possibili interattive e utili a chi opera nel settore.  
Invitare artisti e orafi di fama internazionale per seminari e laboratori

---

#### **Azioni**

---

Coinvolgere le organizzazioni di categoria ed i produttori perché riconoscano nel Museo la sede adeguata e "terza" per poter organizzare momenti di riflessione, studio, confronto di utilità al distretto nel suo complesso: dai dibattiti sulle sfide competitive e sul futuro economico delle attività e dei distretti a seminari con singoli artigiani, artisti o esperti di settore.

---

---

### 3.4 Convegnistica

---

---

#### **Obiettivo**

---

Mettere in rete e rafforzare il know-how degli artigiani locali.  
Aumentare la fama del distretto a livello internazionale

---

#### **Requisiti generali**

---

Coinvolgimento di esperti del settore orafa, del marketing, del design e di tutte le professionalità che vanno a comporre la filiera nel suo insieme

---

#### **Requisiti specifici**

---

Invitare massimi esperti del settore provenienti dall'Italia e da altri paesi, secondo le priorità e le esigenze che si manifestano nel distretto

---

#### **Azioni**

---

Organizzazione di *focus group*, di *brain storming* o di interviste agli operatori del settore per individuare le istanze più urgenti e raccogliere informazioni e conoscenze utili a proporre calendari e programmi di attività

---

### 3.5 Attività di sostegno dell'eccellenza

---

---

#### **Obiettivo**

---

Riconoscere ed incoraggiare l'eccellenza nella produzione orafa di Valenza  
Promuovere l'innovazione

---

#### **Requisiti generali**

---

Fornire occasioni di visibilità per chi innova e stimolare la ricerca

---

#### **Azioni**

---

Bandire premi e concorsi di livello internazionale in grado di alimentare ed aggiornare l'immaginario locale, riservare sezioni specifiche dei concorsi ai giovani locali, dare risalto e visibilità alle premiazioni ed ai risultati più meritevoli

---

### 3.6 La Ricerca

---

---

#### **Obiettivo**

---

Provvedere a strumenti di conoscenza ed analisi non accessibili al singolo produttore.  
Alimentazione della conoscenza tacita del distretto con apporti di conoscenza strutturata.  
Coordinare gli operatori di settore attorno ad alcuni temi.

---

#### **Requisiti generali**

---

Apertura del *milieu* locale verso altre componenti culturali, costruzione di *network* di conoscenze e di ricerca.  
Stabilire rapporti proficui con gli *stake holders*, il mondo dell'oreficeria e i media

---

#### **Requisiti specifici**

---

La ricerca non deve essere orientata unicamente all'interpretazione delle collezioni esistenti, ma deve riguardare i vari aspetti del settore e considerare il distretto in quanto tale come soggetto/oggetto della ricerca: dalle politiche industriali al *design* al *marketing*, alla comunicazione.

---

#### **Azioni**

---

Istituzione di rapporti stabili e strutturati tra il Museo, Università ed altri enti di ricerca e formazione

---

### 4.1 Politiche di Marketing

---

---

#### **Obiettivo**

---

Promuovere e stimolare un senso di appartenenza e identità tra i diversi attori del distretto industriale  
Promuovere l'immagine del distretto nella realtà locale e nazionale



Promuovere il Distretto di Valenza a livello internazionale

---

### ***Requisiti generali***

Agevolare la creazione di un *brand* del distretto attraverso il museo.

Comunicare gli elementi di specificità e caratterizzazione della produzione orafa.

Organizzare iniziative in Italia e all'estero per rendere il Marchio di Valenza conosciuto e riconoscibile

---

### ***Requisiti specifici***

Organizzare attività, e di occasioni di prestigio consone alla diffusione della conoscenza della realtà produttiva locale.

Puntare su attività di marketing diretto.

Il museo come sigillo di qualità delle mostre da esportare: immagine non *commerciale* del prodotto

---

### ***Azioni***

Sarebbe opportuno affidare la curatela e la direzione del museo ad un professionista del settore di fama internazionale e di comprovata esperienza, non solo per la rilevanza e la qualità delle attività che questi potrebbe realizzare, ma anche per la rete di contatti di livello internazionale che potrebbe istituire

Sarebbe opportuno avvalersi di un Ufficio Stampa e di Relazioni esterne la cui attività sia incentrata sulla relazione Museo-distretto e dia quindi grande visibilità anche agli eventi ed alle trasformazioni che riguardano il distretto produttivo

## **4.2 Apertura, accoglienza e accessibilità**

---

### ***Obiettivo***

Garantire l'accessibilità alle collezioni considerando le varie tipologie di utenze.

Fornire i servizi atti a migliorare la qualità della visita

---

### ***Requisiti generali***

Fornire al visitatore informazioni chiare sulle collezioni e sull'attività del museo attraverso materiale cartaceo, disponibile su web e segnaletica chiara e leggibile

Garantire l'accesso ai disabili

Garantire un'apertura settimanale non inferiore a 24 ore e più in generale ottemperare a quanto previsto in termini di rapporto con il pubblico dall'Atto di Indirizzo sugli standard di livello nazionale e dalle specificazioni pubblicate in materia dalla Regione Piemonte.

---

### ***Azioni***

Condurre indagini sui visitatori per verificare efficacia della comunicazione e congruenza degli apparati allestitivi

Organizzare indagini volte ad individuare la segmentazione del pubblico e ad una valutazione del gradimento della visita al museo

---

## **4.3 Servizi aggiuntivi**

---

### ***Obiettivo***

Migliorare la qualità della visita rendendola il più confortevole possibile

---

### ***Requisiti generali***

Offrire ai visitatori la possibilità di disporre di punti di servizio o interni al Museo o fruibili in virtù di convenzioni ed accordi commerciali

Mettere a disposizione degli utenti materiali in vendita che completino la visita e ne permettano l'approfondimento

---

### ***Azioni***

I servizi aggiuntivi devono essere proporzionati al numero di visitatori: generalmente le soglie di convenienza per l'apertura di un bar o di un *bookshop* si situano al di sopra delle 50.000 visite. In ogni caso questi strumenti non vanno visti solo come ausili alla gestione del museo, ma come attività in grado di aumentare la qualità dell'esperienza di visita. Nel caso in cui tali numeri non siano raggiungibili, l'utilizzo di convenzioni con locali esistenti, la dotazione di distributori interni di bevande, la trasformazione del *Museum shop* in uno spazio di vendita integrato nella biglietteria, possono essere modi per garantire l'espletamento della funzione e il comfort del visitatore con soglie di investimento e modalità di gestione sostenibili.

---

## **5.1 L'Osservatorio distrettuale**

---

### ***Obiettivo***

Conoscere a fondo la realtà del distretto, i punti di forza e di debolezza, aggiornare la conoscenza sui comportamenti e le dinamiche dei *competitors*.

Offrire supporto alle imprese

---

### ***Requisiti generali***

Promuovere la costituzione di una struttura di ricerca, leggera integrata nelle organizzazioni di rappresentanza di categoria, capace di fornire gli elementi conoscitivi di base

---

### ***Azioni***

- Monitoraggio delle dinamiche del distretto, delle dinamiche del settore e dei principali *competitors*;
- analisi delle politiche di marketing e di comunicazione delle imprese presenti sul territorio;
- analisi delle tendenze del design;
- analisi economica e dei trend di mercato;

---

## **5.2 Il Centro di documentazione**

---

### ***Obiettivo***

Fornire agli esperti di settore ed agli operatori possibilità e strumenti di approfondimento

---

### ***Requisiti generali***

Dotazione di una struttura snella in cui far convergere pubblicazioni specializzate facilmente consultabili

---

**Requisiti specifici**

---

Cooperazione con le rappresentanze istituzionali dei produttori per una progettazione congiunta del centro di documentazione

---

**Azioni**

---

Messa a disposizione di locali per la costruzione di un centro di documentazione dotazioni tecnologiche adeguata ad una digitalizzazione dei materiali. Avvio delle consultazioni con gli operatori per individuare le affettive necessità e priorità.

---

---

**6.1 La via dell'oro**

---

---

**Obiettivo**

---

Aumentare l'interazione tra il Museo e le attività produttive.

Aumentare la visibilità dei singoli laboratori

---

**Requisiti generali**

---

La concentrazione dei laboratori artigiani in una sezione ben definita della città permette di valorizzare e rendere fruibile questa zona della città come museo *en plein air*: l'operazione deve potersi costituire come valorizzazione di un museo diffuso che integra i luoghi della produzione nella città.

---

**Azioni**

---

Organizzazione di percorsi tematici di visita fruibili dai visitatori, su prenotazione e non

---

**Annotazioni**

---

Evitare iniziative che alimentino concorrenzialità diretta, promuovendo la rappresentanza delle diverse realtà produttive all'interno dei percorsi.

---

---

**6.2 Politiche di Outreach**

---

---

**Obiettivo**

---

*OUTREACH*: Dall'inglese "*to reach out*" che significa "tendere la mano, raggiungere". In ambito culturale indica tutte quelle attività di ricerca del pubblico che si trova in condizioni di difficile accessibilità al prodotto. In ambito museale l'attività di *outreach* viene utilizzata per raggiungere il pubblico residente in aree geograficamente distanti. Tali politiche si rivelano di importanza strategica dal momento che questo Museo dovrà riuscire a raggiungere quanto più pubblico possibile.

Aumentarne la popolarità del distretto e del museo al di fuori dei confini regionali e nazionali sul territorio

---

**Requisiti generali**

---

Individuazione di programmi di attività in connessioni a luoghi di effettuazione di tali attività

**Azioni**

Organizzare esposizioni temporanee da portare in altri musei, nazionali ed internazionali per rafforzare l'immagine e creare un *brand* riconoscibile connesso alle componenti culturali ed innovative della produzione orafa.

Creare rapporti stabili e proficui con altre realtà distrettuali di questo stesso settore e con musei di oreficeria e di arti applicate

Organizzazione di attività didattiche e formative all'esterno del museo e sul territorio

---

## **2.5 Congruenza delle attività ed integrazioni tra le destinazioni d'uso all'interno di Palazzo Pastore**

Come già accennato in precedenza, la localizzazione del Museo all'interno di Palazzo Pastore offre un ventaglio di opportunità importanti da sottolineare:

- una sede prestigiosa i cui interrati si prestano particolarmente alla creazione di un'atmosfera di forte impatto emotivo;
- una localizzazione nel cuore del centro storico in stretta adiacenza alle altre sedi culturali, teatro e biblioteca;
- la possibilità di trovare sinergie ed integrazioni con le altre destinazioni d'uso adiacenti.

I circa 1700 mq da destinarsi al Museo risultano più che congruenti con il complesso delle attività che quest'ultimo è chiamato a mettere in campo. Il tema centrale del Museo, l'arte orafa, richiede spazi ed allestimenti di grande prestigio ma non necessita né di spazi dalle particolari caratteristiche tipologiche né di dimensioni estese. Ciò significa che l'inserimento dei nuclei di collezione permanente e degli spazi per mostre temporanee appaiono del tutto congruenti con la tipologia dell'edificio ed adeguati sotto il profilo dimensionale. Negli spazi destinati alle attività museali, inoltre, trovano posto agevolmente tutti i servizi per il pubblico, gli spazi di vendita, i magazzini, le attività di laboratorio e didattiche.

Soltanto le attività convegnistiche, le conferenze per un pubblico numeroso, i seminari aperti al pubblico potrebbero trovare difficoltà ad inserirsi nell'edificio, ma in questo caso l'adiacenza con il teatro Sociale offre un'opportunità preziosa di integrazione e trasforma il possibile problema in un'opportunità di maggior utilizzo del teatro e in una semplice necessità di armonizzazione delle attività.

Si aggiunga a ciò la porzione di fabbrica destinata a foresteria: si tratta di un servizio strategico per la formazione, per possibili seminari residenziali, sia che riguardino il Museo o che facciano invece capo alle iniziative del Teatro e dota il Museo di una importante risorse aggiuntiva.

Completa il quadro la quota di spazi destinata ad essere affittata per destinazioni d'uso terziarie di prestigio: si tratta di un'opportunità che può contribuire ad una sostenibilità nella gestione dell'intero complesso edilizio e che va a compensare le iniziative di carattere culturale, per loro natura impossibilitate a generare autonomamente redditi.

## **CAPITOLO III. DIMENSIONI ECONOMICHE DELLA GESTIONE**

### 3.1 Il Museo dell'Arte Orafa

Le stime proposte di seguito sono frutto di una serie di ipotesi – supportate da analisi di *benchmarking* con altre istituzioni museali – concatenate tra loro che consentono una prima ipotesi sulle risorse in gioco nella gestione del museo.

Di seguito si riporta una prima quantificazione delle entrate e delle uscite sulla base di differenti scenari di funzionamento, al fine di permettere una valutazione delle diverse opportunità e di prendere in considerazione le ipotesi che sembrano meglio rispondere ad un'ottica di ottimizzazione del rapporto costi-benefici.

Si sottolinea tuttavia che, trattandosi di ipotesi prudenziali, un quadro generale più preciso si delineerà in maniera più nitida quando le traiettorie progettuali del museo e delle attività che intende realizzare saranno definite con maggior precisione.

Le ipotesi formulate fanno riferimento a due differenti possibilità di gestire il museo.

La **prima ipotesi** presuppone un museo prevalentemente orientato ad un pubblico locale, il cui bacino d'utenza potenziale è individuato da un'isocrona di percorrenza automobilistica di circa 30'.

Si tratta di un museo che possiede una propria collezione permanente, in grado di allestire esposizioni temporanee, la cui offerta didattica e formativa è in grado di soddisfare il pubblico scolastico con visite guidate e laboratori didattici, e, in minima parte, il pubblico adulto, organizzando workshop e laboratori dedicati agli addetti ai lavori ed agli studenti degli istituti per orefici e gioiellieri.

La **seconda ipotesi**, invece, suppone un museo con un bacino d'utenza più vasto e maggiormente orientato all'organizzazione di attività, in grado di supportare quelle *attività arricchite* di cui si è parlato in precedenza. Il bilancio di gestione relativo a quest'ultimo scenario, non comprende tuttavia il budget relativo alle attività allargate, ma fa riferimento ad una struttura completa in grado di poter fare fronte dal punto di vista dei target d'utenza e delle risorse umane a disposizione alla progettazione ed all'organizzazione di simili attività, che tuttavia daranno luogo a centri di costo aggiuntivi da finanziarsi caso per caso.

## Orari

La definizione degli orari e l'apertura al pubblico sono parametri nodali nella definizione della tipologia di museo. Dall'atto di indirizzo sugli standard museali (D.L. n. 112/98 art. 150 comma 4) si delinea come standard minimo, in base al quale un museo possa ritenersi aperto, le 24 ore settimanali.

Tuttavia, gli orari del museo, la distribuzione dei giorni di apertura tra giorni feriali e giorni festivi, vanno valutati anche in ragione del bacino d'utenza e del pubblico previsto, della sua collezione e delle caratteristiche del museo.

Qui di seguito viene proposto uno standard di apertura al pubblico in funzione del quale sono state determinate alcune funzioni di servizio e i relativi costi di gestione riportati nei paragrafi successivi.

**Tabella 9**

**Orari di apertura**

	<b>Intervallo orario</b>	<b>n. ore di apertura</b>	<b>1/2 ora prima dell'apertura e 1/2 ora dopo la chiusura</b>	<b>Tot. Ore</b>
lunedì	chiuso	-	-	-
martedì	dalle 10 alle 14	4	1	5
mercoledì	dalle 10 alle 14	4	1	5
giovedì	dalle 10 alle 14	4	1	5
venerdì	dalle 10 alle 14	4	1	5
sabato	dalle 10 alle 19	9	1	10
domenica	dalle 10 alle 19	9	1	10
<b>Totale ore settimanali</b>		<b>34</b>		<b>40</b>

**Tabella 10**

**Ore di apertura annuale**

	<b>N. giorni/anno</b>	<b>Totale ore apertura</b>	<b>Totale ore personale</b>
<b>martedì-venerdì</b>	200	1.000	1.200
<b>sabato</b>	50	350	350
<b>domenica</b>	51	459	510
<b>Totale</b>	<b>301</b>	<b>1.809</b>	<b>2.060</b>

L'ipotesi suggerita colloca il Museo dell' Arte Orafa al livello 3<sup>7</sup>, quindi assolutamente compatibile con i requisiti raccomandati dagli standard "Rapporti con il Pubblico" – Sez. RP 1.

Secondo le ipotesi formulate, infatti, il museo resterebbe aperto per 301 giorni l'anno con un'apertura settimanale di 36 ore.

<sup>7</sup> Gli standard prevedono un range di 4 livelli, il cui livello 2 garantisce lo standard minimo ed il livello 4 rappresenta la massima accessibilità.



Nella prima tabella la dicitura "1/2 ora prima dell'apertura e 1/2 ora dopo la chiusura" fa riferimento al tempo necessario agli operatori del museo di portare a termine l'iter di apertura e di chiusura del museo

### 3.2 Uscite

In termini generali è possibile ripartire l'intero complesso delle uscite in quattro differenti macro capitoli organizzati come segue:

- Consumi e utenze
- Spese per il personale
- Spese direzionali e societarie
- Spese per la promozione e lo sviluppo di altre attività
- 

Complessivamente le uscite per il museo ammontano, per l'ipotesi 1, a 272.000 €, e per l'ipotesi 2 a circa 448.000 €.

#### 3.3.1 Consumi e utenze

Laddove possibile i consumi e i costi di funzionamento relativi al Museo sono stati quantificati sulla base di parametri e costi di mercato verificati in altre strutture museali.

Dai computi effettuati emerge che il costo totale per le utenze del museo, sulla base degli orari di apertura previsti, ammonta all'incirca a 75.000 € annui.

**Tabella 11**

#### **Energia elettrica<sup>8</sup>**

<b>Destinazione d'uso</b>	<b>mq</b>	<b>TOT €</b>
Didattica	438	3.068
Uffici	130	911
Attività permanenti	535	3.747
Esposizioni permanenti	170	1.191
Esposizioni temporanee	501	3.509
<b>Totale</b>	<b>1.774</b>	<b>12.425</b>

#### **Altre utenze: acqua e smaltimento rifiuti**

<b>Destinazione d'uso</b>	<b>mq</b>	<b>AcquaTot €</b>	<b>Rifiuti Tot €</b>
Didattica	438	482	1.752
Uffici	130	143	520

<sup>8</sup> I costi relativi a questa voce si fondano su parametri standard di funzionamento.

Attività permanenti	535	589	2.140
Esposizioni permanenti	170	187	680
Esposizioni temporanee	501	551	2.004
<b>Totale generale</b>	<b>1.774</b>	<b>1.951</b>	<b>7.096</b>

## Riscaldamento/condizionamento

Destinazione d'uso	mc	Tot €
Didattica	1.754	9.016
Uffici	520	2.673
Attività permanenti	2.140	11.000
Esposizioni permanenti	680	3.495
Esposizioni temporanee	2.004	10.301
<b>Totale</b>	<b>7.098</b>	<b>36.484</b>

## Pulizie<sup>9</sup>

Destinazione d'uso	mq	Tot €
Didattica	438	4.205
Uffici	130	780
Attività permanenti	535	5.136
Esposizioni permanenti	170	1.632
Esposizioni temporanee	501	4.810
<b>Totale</b>	<b>1.774</b>	<b>16.562</b>

### 3.3.2 Il personale

In un'ottica di ottimizzazione delle risorse si è pensato di dotare il museo di una struttura piuttosto agile composta da un numero di figure professionali contenuto, in grado tuttavia di garantire che il museo svolga le attività *core* in maniera completa.

Per questa voce di costo si è mantenuta la suddivisione in due ipotesi, la **prima** delle quali prevede un museo fruito soprattutto da un pubblico locale, con una dotazione di risorse umane in grado di offrire al visitatore una collezione permanente, una o due esposizioni temporanee, una serie di servizi didattici e di accompagnamento della visita e attività formative per adulti, quali laboratori interattivi e workshop.

La conduzione di tale tipo di museo necessita di quattro differenti figure professionali:

- Direttore, impegnato part-time
- Segretario/a organizzativo/a, impegnato/a part-time
- Responsabile dell'area didattica e formazione, impegnato part-time

<sup>9</sup> Il costo delle pulizie è stato valutato a mq nei diversi locali e nelle diverse zone espositive, individuando una quota suppletiva per la pulizia delle teche e delle vetrine facenti parte dell'allestimento museale.

- Operatore dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico, impegnato full-time.<sup>10</sup>

Il costo complessivo delle risorse umane, secondo questa ipotesi, è di circa **70.000 €**, al lordo di tutti gli oneri fiscali e contributivi a carico del datore di lavoro.

Per la **seconda ipotesi**, invece, si è fatto riferimento ad un museo fruito da un pubblico regionale, la cui dotazione di personale, seppure segua quei criteri di esiguità di cui si è detto, lo metta in condizione di programmare e pensare alla realizzazione di quelle attività arricchite di cui si è detto in precedenza.

Per questa ipotesi l'ammontare complessivo della spesa per il personale assunto dal museo è pari a 105.000 €, al lordo di tutti gli oneri fiscali e contributivi.

La conduzione di tale tipo di museo necessita di cinque differenti figure professionali:

- Un Direttore, impegnato full time
- Un presidente, per il quale è previsto un incarico onorario e un gettone di presenza, piuttosto che un vero e proprio compenso.
- Un segretario/a organizzativo a mezzo tempo
- Un responsabile dell'area didattica e formazione, impegnato part-time ed
- Operatore dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico, impegnato full-time.

Alla luce di queste considerazioni le risorse umane risultano organizzate e retribuite così come segue:

**Tabella 12**

**Personale interno - Ipotesi 1**

	INQUADRAMENTO	Ipotesi 1
Presidente		-
Direttore*		15.000
Responsabile dell'area didattica, formazione	III livello CCNL commercio - part time	15.000
Segreteria organizzativa	III livello CCNL commercio - part time	15.000
Biglietteria e guardaroba	IV livello CCNL - full time	25.000
<b>Totale personale interno</b>		<b>70.000</b>

<sup>10</sup> Sulla base delle stime effettuate non risulta conveniente esternalizzare il personale addetto alla biglietteria e ad al guardaroba, tale incarico può essere agevolmente assunto da una sola persona, facente parte del personale interno del museo.

**Tabella 13**

**Personale interno - Ipotesi 2**

INQUADRAMENTO		Ipotesi 2
Presidente		5.000
Direttore*		45.000
Responsabile dell'area didattica, formazione	III livello CCNL commercio - part time	15.000
Segreteria organizzativa	III livello CCNL commercio - part time	15.000
Biglietteria e guardaroba	IV livello CCNL - full time	25.000
<b>Totale personale interno</b>		<b>105.000</b>

Per quanto riguarda le competenze del personale<sup>11</sup> di questo museo si fornisce di seguito una breve descrizione:

**Presidente**

Si tratta di una carica almeno inizialmente onorifica e rappresenta il Museo dell'Arte Orafa presso tutti gli *stakeholder*.

Il Presidente lavora per accreditarne il prestigio, partecipa al consiglio d'amministrazione e contribuisce alla definizione delle linee strategiche di sviluppo del museo, contribuisce a creare e mantenere i rapporti con i principali enti finanziatori del museo.

**Direttore**

E' la figura centrale del museo.

A lui afferisce la gestione del museo nel suo complesso e l'attuazione e lo sviluppo del progetto culturale ed artistico.

In particolare:

E' responsabile delle risorse assegnate, della programmazione economica e dell'attuazione dei programmi di sviluppo decisi dal consiglio d'amministrazione, della loro gestione, monitoraggio e valutazione con riferimento:

- alla gestione e cura delle collezioni
- alla ricerca e valorizzazione del patrimonio culturale
- alle attività di fund raising

<sup>11</sup> Le competenze relative a ciascuna delle professionalità museali richieste fanno riferimento a quanto stabilito dalla "Carta nazionale delle professionalità museali" promossa dalla Conferenza permanente delle Associazioni museali italiane.

- all'ordinamento e alla presentazione del patrimonio del museo, nonché dei relativi criteri espositivi
- ai rapporti del museo con il pubblico e ai relativi servizi
- all'organizzazione e gestione delle risorse umane e alla formazione di quest'ultime
- alle strutture, alla loro manutenzione ordinaria e straordinaria
- alla sicurezza delle persone e del patrimonio del museo

### **Segreteria organizzativa**

Questa figura professionale coadiuva quella del direttore, svolgendo anche le funzioni di segreteria di Direzione, cura le relazioni esterne, le relazioni con i media e le campagne di comunicazione e di promozione, nella gestione ordinaria, ossia quando non siano in atto progetti speciali, per i quali, invece, è necessario prevedere l'affiancamento ed il supporto di un ufficio stampa esterno.

### **Responsabile formazione**

Il responsabile dei servizi educativi elabora i progetti educativi e ne coordina la realizzazione, individuando le modalità comunicative e di mediazione, utilizzando strumenti adeguati e funzionali per i diversi destinatari dell'azione educativa. Cura i rapporti con il mondo della scuola e i soggetti che usufruiscono di servizi e di attività educative, con l'università e gli istituti di ricerca preposti all'aggiornamento e alla formazione negli ambiti disciplinari di competenza.

In particolare:

- partecipa alla definizione dei programmi e dei progetti di ricerca scientifica, e di presentazione delle collezioni per valorizzarne la componente educativa.
- coordina e sviluppa i servizi educativi, predisponendo attività che promuovano l'educazione permanente e ricorrente, l'integrazione sociale e il dialogo con le altre culture,
- progetta e coordina gli interventi educativi, anche in occasione di esposizioni temporanee, e le iniziative mirate in partenariato con la scuola e con altre istituzioni,
- progetta e garantisce le attività di formazione e di aggiornamento per gli operatori impegnati nelle attività educative e per gli insegnanti,
- coordina e supervisiona le attività degli operatori e di altre figure impegnate nel servizio educativo,
- coordina e supervisiona la produzione dei materiali funzionali agli interventi educativi.

## **Operatore dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico**

L'operatore dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico accoglie il pubblico e fornisce la prima informazione, svolge le funzioni connesse all'accesso del pubblico, la distribuzione e l'eventuale vendita dei materiali informativi e promozionali del museo.

In particolare:

- accoglie i visitatori, regolandone l'accesso alle sale per garantire la migliore fruizione del patrimonio museale,
- interpreta le esigenze di informazione delle diverse fasce di utenza,
- fornisce informazioni essenziali su percorsi, opere, servizi e attività del museo,
- fa da tramite tra il pubblico e i responsabili del museo per informazioni più specifiche,
- svolge le operazioni di vendita dei biglietti e dei materiali informativi e promozionali, segnalando la necessità di rifornimento degli stessi.
- Svolge le operazioni di vendita del materiale del bookshop e del merchandise del museo, segnalando la necessità di rifornimento degli stessi

Oltre al personale interno di cui si è detto sino a questo punto è necessario prevedere che il museo si avvalga anche di un certo numero di operatori didattici per lo svolgimento di visite guidate e laboratori.

Anche per quanto riguarda le visite guidate ed i laboratori didattici non sussistono le condizioni per cui la loro gestione possa essere conveniente per un soggetto terzo, tale servizio, pertanto, dovrà essere gestito dal museo che si avvarrà di operatori a chiamata.

L'impiego di personale per le visite guidate e i laboratori varia in funzione della domanda, pertanto i costi indicati emergono da ipotesi, sostenute da analisi di benchmarking con le altre realtà museali, che prevedono l'utilizzo di accompagnamento alla visita - per gruppi scolastici e altro pubblico – e laboratori.

Alla luce di queste considerazioni emerge che tale personale abbia un costo di circa **7.000** per l'ipotesi 1 e di circa **19.000** per l'ipotesi 2.

La tabella riportata di seguito illustra quanto detto.

**Tabella 14****Personale esterno**

		<u>Ipotesi 1</u>	<u>Ipotesi 2</u>
Visite guidate a chiamata	€ 12,00+IVA	1.390	2.130
Visita + Laboratorio	€ 25+ IVA	3.819	12.123
Laboratorio	€ 15 + IVA	1.375	4.364
<b>TOTALE</b>		<b>6.584</b>	<b>18.617</b>
		<u>Ipotesi 1</u>	<u>Ipotesi 2</u>
<b>Totale uscite personale</b>		<b>76.584</b>	<b>123.617</b>

Da quanto fino a questo punto esposto ne consegue che per la prima ipotesi l'ammontare complessivo delle uscite per il personale (interno ed esterno) è di circa 77.000 €, mentre per la seconda ipotesi le uscite per tale voce di costo sono di circa 124.000 €.

Per quanto riguarda il servizio di guardiania non è stata prevista nessuna risorsa umana, in quanto, considerata la natura della collezione, sarà opportuno predisporre adeguate modalità di protezione ed un sistema di sicurezza elettronica.

### 3.3.3 Spese direzionali e societarie

La stima dei costi inerenti le spese annuali di assicurazione, le manutenzioni ordinarie e gli ammortamenti delle attrezzature delle dotazioni del museo tiene conto dell'investimento finanziario totale – secondo quanto valutato dai progettisti del museo e dell'isolato francescano.

Il costo totale dei lavori per l'isolato francescano ammonta a complessivi 11.600.000 €, di cui 3.565.211 € stimabili per il solo museo, 2.315.176 per gli spazi a reddito e 775.745 € per gli spazi destinati alla foresteria, escludendo spazi comuni ed opere connesse.

**Tabella 15**

**Spese generali, direzionali e societarie**

<b>Voce di costo</b>	<b>Ipotesi 1 - Funzioni Core</b>	<b>Ipotesi 2 - Funzioni arricchite</b>
Formazione personale	3.000	12.000
Viaggi e trasferte	3.000	12.000
Spese legali	2.000	9.000
Consulenze legali, fiscali e amministrative	5.000	1.000
Assicurazione/ responsabilità civili	1.311	3.239
Assicurazione/ incendio e danni	1.500	1.500
Assicurazione/ furto	2.317	2.317
<b>Totale</b>	<b>18.128</b>	<b>41.056</b>

**Costi di funzionamento**

<b>Voce di costo</b>	<b>Ipotesi 1 - Funzioni Core</b>	<b>Ipotesi 2 - Funzioni arricchite</b>
Telefoni e connettività	3.000	6.000
Altri consumi/materiali di consumo	5.000	10.000
<b>Compensi per artisti workshop</b>	<b>20.000</b>	<b>35.000</b>
<b>Totale</b>	<b>8.000</b>	<b>16.000</b>

**Tabella 16**

**Manutenzione edifici**

<b>Voce di costo</b>	<b>Ipotesi 1 - Funzioni Core</b>	<b>Ipotesi 2 - Funzioni arricchite</b>
Manutenzione ordinarie immobile	28.522	28.522
Ammortamento arredi e attrezzature	9.500	9.500
<b>Totale</b>	<b>38.022</b>	<b>38.022</b>

**Attività museali**

<b>Voce di costo</b>	<b>Ipotesi 1 - Funzioni Core</b>	<b>Ipotesi 2 - Funzioni arricchite</b>
Attività di conservazione e catalogazione	2.000	15.000
Attività di ricerca	5.000	25.000
Comunicazione e promozione	20.000	40.000
Altre attività museali	10.000	40.000
<b>Totale</b>	<b>37.000</b>	<b>120.000</b>

I costi di assicurazione, manutenzione della struttura e di funzionamento sono stati quantificati sulla base di parametri di mercato verificati in altre strutture museali comparabili e sono dipendenti dai dati dimensionali e dal costo di ristrutturazione dell'edificio, nonché dalle sue performance economiche.

Anche in questo caso si è scelto di articolare questa voce di costo in due ipotesi, che seguono quanto detto in precedenza.



Per quanto riguarda le attività museali si è stabilito un budget che metta il museo in condizione di svolgere le sue funzioni principali, tenendo sempre conto delle suddivisione tra *funzione core* e *funzioni arricchite*. Conseguentemente, l'ipotesi 2, invece, prevede un *budget* di attività più ampio in ragione delle maggiori esigenze di ricerca, cura delle collezioni, comunicazione e promozione richieste dalla seconda tipologia museale. E' da notare che si tratta di *budget*, ovvero di somme che sono in relazione ad una decisione precisa sul tipo di attività da intraprendere, e non relative ad un costo corrente. Il *budget*, in questo senso è il frutto di una decisione sull'orientamento della politica museale.

### 3.3.6 Funzioni arricchite: budget di attività

Le ipotesi di costo formulate nei paragrafi precedenti fanno riferimento alle attività *core* del museo. Per quanto riguarda invece le attività arricchite, oggetto delle tabelle seguenti, esse andranno formulate in funzione degli obiettivi di target, di promozione e di pubblico che il museo si prefiggerà di volta in volta.

Tali stime sono frutto di analisi di *benchmarking* condotte per mezzo di *desk-research* e interviste agli operatori dei vari settori.

Si sottolinea la modularità di tali voci di costo, ossia: tali attività non dovranno essere necessariamente realizzate nell'arco dello stesso anno, ma andranno realizzate secondo alle disponibilità finanziarie ed ai differenti obiettivi promozionali e di pubblico che il museo vorrà raggiungere. Si sono inoltre riportati i due termini di costo all'interno dei quali potrebbe realisticamente oscillare il budget previsto. Si tratta di una pura indicazione; mentre esistono, com'è ovvio, soglie quantitative al di sotto delle quali non è possibile la realizzazione dell'attività, non esistono limiti verso di spesa verso l'alto.

**Tabella 17**

#### **Attività arricchite - Uscite**

Voce di costo	Uscite	
	Costo minimo	Costo massimo
<b>Ricerca</b>		
Attività di ricerca	10.000	25.000
Osservatorio distrettuale	40.000	60.000
Potenziamento attività didattiche e laboratori per ragazzi	4.000	10.000
Focus group con operatori del settore	500	1.000
Centro di documentazione	2.000	15.000
<b>Didattica e formazione</b>		
Attività di formazione	15.000	30.000
Attività di outreach	3.000	6.000
Concorsi e premi per incentivare l'innovazione	5.000	10.000
Organizzazione convegni di rilevanza nazionale	8.000	20.000
Organizzazione di convegni di rilevanza internazionale	5.000	10.000
Concorsi di rilevanza internazionale	15.000	20.000
Workshop per adulti	8.000	15.000
Attività di animazione del territorio e organizzazione di percorso tematico	10.000	25.000
Attività didattiche sul territorio	3.000	6.000
<b>Attività espositive/museali</b>		
Aggiornamento collezioni con pezzi realizzati da artisti contemporanei	15.000	30.000
Organizzazione di mostre internazionali (fuori sede)	200.000	2.000.000
Esposizioni temporanee in sede	60.000	1.000.000
<b>Eventi</b>		
Rassegna cinematografica	30.000	200.000

Eventi di vario genere nel museo:musica/teatro/letteratura*	3.000	40.000
-------------------------------------------------------------	-------	--------

\* Attività organizzate all'interno del museo in occasione di presentazioni di eventi e coordinate con l'attività museale

Sotto il profilo delle entrate per le attività arricchite sono ipotizzabili in termini di larga massima i seguenti riscontri, sempre a titolo puramente indicativo:

**Tabella 18**

**Attività arricchite – ipotesi d'entrate**

	Entrate	
	Incassi minimi	Incassi massimi
<b>Ricerca</b>		
Attività di ricerca	-	-
Osservatorio distrettuale	-	-
Potenziamento attività didattiche e laboratori per ragazzi	4.000	12.000
Focus group con operatori del settore	-	-
Centro di documentazione	-	-
<b>Didattica e formazione</b>		
Attività di formazione	-	15.000
Attività di outreach	8.000	15.000
Concorsi e premi per incentivare l'innovazione	5.000	10.000
Concorsi di rilevanza internazionale	-	-
Organizzazione convegni di rilevanza nazionale	-	5.000
Organizzazione di convegni di rilevanza internazionale	-	8.000
Workshop per adulti	7.000	14.000
Attività di animazione del territorio e organizzazione di percorso tematico	-	8.000
Attività didattiche sul territorio	2.000	5.000
<b>Attività espositive/museali</b>		
Aggiornamento collezioni con pezzi realizzati da artisti contemporanei	-	-
Organizzazione di mostre internazionali (fuori sede)	50.000	300.000
Esposizioni temporanee in sede	2.000	15.000
<b>Eventi</b>		
Rassegna cinematografica	5.000	30.000
Eventi di vario genere nel museo:musica/teatro/letteratura*	0	1.000

La realizzazione di tali attività richiede, inoltre, un numero di risorse umane variabile a seconda del tipo di attività da realizzare; nello schema proposto si sono indicate le risorse umane già disponibili all'interno del museo e le risorse che sarà necessario reperire all'esterno.

**Tabella 19**

**Attività arricchite- Personale necessario**

Voce di costo	Risorse umane e figure professionali necessarie	
	Personale interno	Risorse esterne
<b>Ricerca</b>		
Attività di ricerca		1 coordinatore dell'area ricerca 2 ricercatori
Osservatorio distrettuale		1 coordinatore dell'area ricerca 2 ricercatori
Potenziamento attività didattiche e laboratori per ragazzi	1 responsabile formazione e didattica	personale a chiamata 1 coordinatore dell'area ricerca
Focus group con operatori del settore		2 ricercatori
Centro di documentazione		1 responsabile centro di documentazione
<b>Didattica e formazione</b>		
Attività di formazione	1 responsabile formazione e didattica	Personale a chiamata
Attività di outreach	1 responsabile formazione e didattica	Personale a chiamata
Concorsi e premi per incentivare l'innovazione	1 responsabile formazione e didattica segreteria organizzativa	
Concorsi di rilevanza internazionale	1 responsabile formazione e didattica	Ufficio stampa
Organizzazione convegni di rilevanza nazionale	1 responsabile formazione e didattica	Ufficio stampa Personale a chiamata
Organizzazione di convegni di rilevanza internazionale	1 responsabile formazione e didattica	Ufficio stampa Personale a chiamata
Workshop per adulti	1 responsabile formazione e didattica	Personale a chiamata
Attività di animazione del territorio e organizzazione di percorso tematico	1 responsabile formazione e didattica	Personale a chiamata
Attività didattiche sul territorio	1 responsabile formazione e didattica	Personale a chiamata
<b>Attività espositive/museali</b>		
Aggiornamento collezioni con pezzi realizzati da artisti contemporanei	Direttore Segreteria organizzativa	
Organizzazione di mostre internazionali (fuori sede)	Direttore artistico	Da 1 a 3 curatori Ufficio stampa
Esposizioni temporanee in sede	Direttore	Da 1 a 3 curatori Ufficio stampa
<b>Eventi</b>		

Rassegna cinematografica	Direttore segreteria organizzativa	segreteria organizzativa (altre due unità) ufficio stampa personale tecnico a chiamata
Eventi di vario genere nel museo:musica/teatro/letteratura*	Direttore Segreteria organizzativa	ufficio stampa personale tecnico a chiamata

---

### 3.4 Entrate

Il capitolo delle entrate è costituito, in questo caso, da tre differenti sezioni:

- Le entrate da biglietteria e attività didattiche
- Le entrate da laboratori per adulti e workshop
- Le entrate da vendite del *bookshop* e *merchandise*

#### 3.4.1. Entrate da biglietteria

Gli scenari riguardanti le entrate da biglietteria sono stati individuati in funzione delle ipotesi di affluenza contenute nel secondo capitolo.

Si è supposto di fissare un prezzo del biglietto intero pari a 6 Euro e di 3 Euro per il biglietto ridotto. Si è conteggiata, inoltre, in linea con quanto accade per gli altri musei piemontesi, un'incidenza dei biglietti da Abbonamenti pari al 4%.

Per le attività didattiche che comprendono i laboratori, si è previsto un costo individuale per ciascun alunno di 4 € (per la sola attività di laboratorio) o di 6 € (nel caso in cui il laboratorio sia preceduto o seguito da una visita guidata al museo), stimando la durata dell'attività di laboratorio pari all'incirca ad un'ora.

Il prezzo dell'attività didattica, apparentemente elevato se confrontato con le tariffe di altri musei della provincia di Alessandria, sarà giustificato solo se le attività del laboratorio saranno concepite in maniera tale da privilegiare gli aspetti operativi ed una formazione di qualità.

Anche per la semplice visita delle classi è previsto un pagamento di un biglietto di ingresso di 3 €.

La distribuzione tra biglietti interi, gratuiti e ridotti è stata effettuata sulla scorta di quanto avviene nelle altre realtà museali piemontesi, ma andrà verificata operativamente.

In funzione degli scenari di pubblico potenziale ed in ragione dei prezzi ipotizzati per i biglietti e per i programmi didattici dedicati alle scuole ne consegue che per **l'ipotesi 1** le entrate derivanti da sbigliettamento potranno essere pari all'incirca a **18.000 €**, mentre per **l'ipotesi 2** potrebbe registrarsi un incremento significativo, con il raggiungimento di una quota pari all'incirca a **47.000 €**.

#### 3.4.2 I laboratori per adulti ed i workshops.

Come già messo in evidenza, è necessario che l'attività museale non sia disgiunta dalla promozione di iniziative didattiche atte a sensibilizzare ed aggiornare gli operatori del settore, in ragione di questa considerazione sarebbe opportuno organizzare workshop invitando esperti del settore o artisti dell'oreficeria di comprovata fama internazionale.

Si è quindi immaginato – ipotesi 1 – che l'organizzazione di 6 incontri l'anno, per i quali il prezzo medio di partecipazione si aggiri intorno ai 50 € e con un numero chiuso di partecipanti (20 per ogni workshop) possa garantire al museo entrate che potrebbero variare dai 7.000 ai 14.000 €.

Per quanto riguarda i laboratori per adulti si è supposto, in entrambe le ipotesi, che il 10% degli addetti ai lavori e degli studenti degli istituti di formazione specializzati, secondo questi scenari di previsione, si debbono agli incassi da laboratori dai 6.000 ai 22.500.000 €.

Tabella 20

**Entrate da biglietteria e attività didattiche**

**Ipotesi 1: visitatori totali 4.613**

Composizione per titoli d'ingresso		Costo unitario (€)	% su visite totali	Entrate da Biglietteria
Interi		6	8	2.214
	Solo visita	3	20	2.768
Scolastica	Visita + Laboratorio	6	30	8.303
	Solo laboratorio	4	10	1.845
Ridotti		3	22	3.044
Gratuiti		-	6	-
Abbonati		3	4	554
<b>Totale</b>				<b>18.727</b>
Laboratori per adulti		25	-	9.500
Workshop* (6/anno) -		50	-	6.000
<b>Totale laboratori e workshop</b>				<b>15.500</b>

\* per ogni workshop si è ipotizzato un numero di 20 partecipanti



Tabella 21

**Ipotesi 2: visitatori totali 11.925**

Composizione per titoli d'ingresso		Costo unitario (€)	% su visite totali	Entrate da Biglietteria
Interi		6	24	17.172,00
	Solo visita	3	18	6.439,50
Scolastica	Visita + Laboratorio	6	8	5.724,00
	Solo laboratorio	4	7	3.339,00
Ridotti		3	13	4.650,75
Gratuiti		-	5	-
Abbonati		3	25	8.943,75
<b>Totale</b>				<b>46.269</b>
Laboratori		25	-	15.375,00
Workshop (15/anno)		50	-	22.500,00
<b>Totale laboratori e workshop</b>				<b>37.875</b>

### 3.4.3 Le entrate da vendita di merchandise

All'interno di questo tipo di museo si configura come particolarmente opportuna la dotazione di uno spazio da adibire alla vendita di oggetti di artigianato orafico che presentino qualità notevoli dal punto di vista dell'innovazione e del design.

Tale spazio – arricchito anche dall'oggettistica più usuale dei *bookshop* - andrà preferibilmente collocato nei pressi della biglietteria, così da essere gestito dal personale preposto all'accoglienza.

La pertinenza di tale punto vendita è ben visibile se si considera che Valenza è per molti un luogo deputato all'acquisto di gioielli; il valore simbolico di tali oggetti è accresciuto se si pensa alle valenze culturali e emblematiche di cui il museo è veicolo e al valore che potrebbe essere connotato all'oggetto, se di design innovativo.

In questo senso, il contributo d'immagine di un punto vendita di prodotti di alta qualità, espressamente dedicati al solo museo è più importante del contributo in termini economici della vendita: di norma *bookshop* e *museum shop* mostrano una soglia di redditività con flussi d'utenza al di sopra delle 50 mila unità. Tuttavia, il Museo orafico rappresenta un caso particolare, in quanto, la pertinenza ed il costo medio dei singoli oggetti giustificano l'iniziativa a fronte di un punto vendita connesso alla biglietteria e di una funzione di vetrina d'eccellenza per il Museo stesso.

Per la stima degli incassi derivanti da tali attività si è partiti dalle ipotesi di affluenza di pubblico e si sono applicati parametri di conversione desunti dalle indagini di livello nazionale sui servizi aggiuntivi, differenziati, così come i livelli di spesa, a seconda dei tipi di utenza.

Tabella 22

#### Ipotesi 1: Entrate da vendita materiale cartotecnico

Composizione del pubblico per titoli d'ingresso		Ingressi singoli	t.di conv.	spesa per acq.	Totale €
Interi		369	0,25	7	646
	Solo visita	923	0,09	4,5	374
Scolastica	Visita + Laboratorio	1.384	0,09	4,5	560
	Solo laboratorio	461	0,09	4,5	187
Ridotti		1.015	0,09	4,5	411
Gratuiti		277	0,09	4,5	112
Abbonati		185	0,25	7	323
Totale spesa acquirenti					2.613
Ricavo del Museo					784

**Tabella 23**

**Ipotesi 1: Entrate da vendita di merchandise**

Composizione del pubblico per titoli d'ingresso		Ingressi singoli	t.di conv.	spesa per acq.	Totale €
Interi		369	0,15	40	2.214
	Solo visita	923	0,05	10,0	461
Scolastica	Visita + Laboratorio	1.384	0,05	10,0	692
	Solo laboratorio	461	0,05	10,0	231
Ridotti		1.015	0,05	25,0	1.268
Gratuiti		277	0,07	10,0	194
Abbonati		185	0,15	40	1.107
<b>Totale spesa acquirenti</b>					<b>6.167</b>
<b>Ricavo del Museo</b>					<b>1.850</b>

Secondo questa prima ipotesi gli incassi per il museo da vendita materiale cartotecnico e dalla vendita di *merchandise* ammontano a poco più 2.500 €.

**Tabella 24**

**Ipotesi 2: Entrate da vendita d materiale cartotecnico**

Composizione del pubblico per titoli d'ingresso		Ingressi singoli	t.di conv.	spesa per acq.	Totale €
Interi		2.862	0,25	7	5.009
	Solo visita	2.147	0,09	4,5	869
Scolastica	Visita + Laboratorio	954	0,09	4,5	386
	Solo laboratorio	835	0,09	4,5	338
Ridotti		1.550	0,09	4,5	628
Gratuiti		596	0,09	4,5	241
Abbonati		2.981	0,25	7	5.217
<b>Totale spesa acquirenti</b>					<b>12.689</b>
<b>Ricavo del Museo</b>					<b>3.807</b>

**Tabella 25**

**Ipotesi 2: Entrate da vendita di merchandise**

Composizione del pubblico per titoli d'ingresso		Ingressi singoli	t.di conv.	spesa per acq.	Totale €
Interi		2.862	0,15	40	17.172
	Solo visita	2.147	0,05	10,0	1.073
Scolastica	Visita + Laboratorio	954	0,05	10,0	477
	Solo laboratorio	835	0,05	10,0	417
Ridotti		1.550	0,05	25,0	1.938
Gratuiti		596	0,07	10,0	417
Abbonati		2.981	0,15	40	17.888
<b>Totale spesa acquirenti</b>					<b>39.382</b>
<b>Ricavo del Museo</b>					<b>11.815</b>

Nella seconda ipotesi invece si prospetta un ricavo da vendita materiale cartotecnico e vendita di merchandise di poco superiore ai 15 mila €.

### 3.6 Fabbisogno finanziario annuo

Di seguito si riporta un primo schema di bilancio economico di gestione, come emerge dall'insieme delle ipotesi fin qui considerate.

La differenza Entrate – Uscite individua un primo ordine di grandezza del fabbisogno annuo che è necessario coprire per sostenere l'attività del Museo.

La sintesi riguarda sempre le due ipotesi di cui si è detto in precedenza, in particolare l'ipotesi 1 potrebbe essere assimilabile alla fase di *start-up*.

**Tabella 26**  
**Fabbisogno Museo**

	<b>Ipotesi 1</b>	<b>Ipotesi 2</b>
<b>USCITE</b>		
Consumi e costi di funzionamento	74.519	74.519
Totale uscite personale	76.584	123.617
Spese generali, direzionali e societarie	18.128	41.056
Telefoni, connettività e materiali di consumo	28.000	51.000
Manutenzioni ordinarie	38.022	38.022
Attività di conservazione, catalogazione e ricerca, comunicazione e promozione	37.000	120.000
<b>Totale Uscite</b>	<b>272.253</b>	<b>448.214</b>
<b>ENTRATE</b>		
Biglietteria, attività didattiche	18.727	46.269
Laboratori per adulti e workshop	15.500	37.875
Bookshop e merchandising	2.634	15.621
<b>Totale entrate</b>	<b>36.861</b>	<b>99.765</b>
<b>Fabbisogno annuo Museo</b>	<b>235.391</b>	<b>348.449</b>

Dai dati riportati emerge che nella prima ipotesi il fabbisogno annuo del museo supera i 235.000 €. Nel secondo caso, invece il fabbisogno è pari a 348.000 € annui.

Lo scarto tra il fabbisogno indicato nella prima ipotesi e quello della seconda di poco superiore a 100.000 €.

Ovviamente tale risultato bilancio è la diretta conseguenza di tutte le ipotesi fin qui presentate e ad esse, pertanto, si riferisce; altre ipotesi di funzionamento ed attività delineerebbero risultati diversi.

### 3.7 Riepilogo voci di costo

Per una maggiore comprensibilità degli scenari di previsione proposti si riportano di seguito le tabelle riassuntive delle uscite e delle entrate previste per il Museo, la foresteria e gli spazi in affitto.

**Tabella 27**

#### **MUSEO**

##### **RIEPILOGO USCITE**

	<u>Ipotesi 1</u>	<u>Ipotesi 2</u>
Consumi e costi di funzionamento	74.519	74.519
Personale	76.584	123.617
Spese generali, direzionali e societarie	18.128	41.056
Telefoni, connettività e materiali di consumo	28.000	51.000
Manutenzioni e ammortamenti	38.022	38.022
Budget per attività museale	37.000	120.000
<b>Totale</b>	<b>272.253</b>	<b>448.214</b>

La tabella sopra riportata riepiloga le voci di costo relative al Museo. Secondo la prima ipotesi le uscite ammonterebbero a 272.000 circa.

Secondo la seconda ipotesi, invece le uscite non arrivano ai 450.000 €, il 64% in più rispetto alla prima ipotesi.

**Tabella 28**

#### **MUSEO**

##### **Riepilogo entrate**

	<u>Ipotesi 1</u>	<u>Ipotesi 2</u>
Biglietteria, attività didattiche	18.727	46.269
Laboratori per adulti e workshop	15.500	37.875
Bookshop e merchandising	2.634	15.621
<b>Totale</b>	<b>36.861</b>	<b>99.765</b>

La tabella sintetizza l'insieme delle entrate secondo le ipotesi articolate in precedenza.

Nell'ipotesi 1 l'ammontare complessivo delle entrate è di quasi **37.000 €**, mentre per la seconda ipotesi le entrate risultano quasi triplicate; la somma degli incassi, infatti è di circa **100.000 €**.

**Tabella 29**

**Fabbisogno Museo**

	<b>Ipotesi 1</b>	<b>Ipotesi 2</b>
<b>USCITE</b>		
Consumi e costi di funzionamento	74.519	74.519
Totale uscite personale	76.584	123.617
Spese generali, direzionali e societarie	18.128	41.056
Telefoni, connettività e materiali di consumo	28.000	51.000
Manutenzioni ordinarie	38.022	38.022
Attività di conservazione, catalogazione e ricerca, comunicazione e promozione	37.000	120.000
<b>Totale Uscite</b>	<b>272.253</b>	<b>448.214</b>
<b>ENTRATE</b>		
Biglietteria, attività didattiche	18.727	46.269
Laboratori per adulti e workshop	15.500	37.875
Bookshop e merchandising	2.634	15.621
<b>Totale entrate</b>	<b>36.861</b>	<b>99.765</b>
<b>Fabbisogno annuo</b>	<b>235.391</b>	<b>348.449</b>

## **CAPITOLO IV: MODALITA' DI GESTIONE/GOVERNANCE**

#### 4.1 Il museo: dalla progettazione alla gestione a regime

I sistemi di gestione di un Museo distrettuale-territoriale, come quello proposto per Valenza devono soddisfare un insieme di requisiti tra loro connessi, tra i quali occorre ricordare;

- consentire un'amministrazione agile, con un efficace controllo di gestione che non comporti un investimento ingente di risorse in procedure e personale;
- promuovere il coinvolgimento diretto di un elevato numero di attori diversi per dimensione e tipologia, dalle rappresentanze di categoria, alle istituzioni pubbliche, ai privati;
- securizzare l'attività di base del Museo attraverso la messa a disposizione di risorse adeguate e certe che consentano la programmazione delle attività;
- garantire l'*accountability* e la trasparenza nei confronti di tutti gli *stake-holder* interni ed esterni.

L'importanza del primo punto è evidente e di facile comprensione. La snellezza delle procedure, la capacità di spesa veloce e tempestiva, la messa a *routine* dell'amministrazione per contenere entro limiti di efficienza e controllo il funzionamento amministrativo della macchina, rappresentano obiettivi di "buongoverno" e di contenimento delle spese. E' evidente che tutto ciò dev'essere soggetto ad un controllo rigoroso, ma non può collocarsi entro i meccanismi amministrativi e di spesa della finanza pubblica, la cui complessità procedurale mal si adatta ad una struttura necessariamente agile come quella in progetto.

Il secondo punto è di rilevanza cruciale per la sostenibilità finanziaria nel tempo del Museo stesso. Se si tratta di un Museo che nasce dal territorio e sviluppa servizi in un'ottica di sviluppo locale per il distretto produttivo e più in generale per la realtà locale in cui è inserito, allora è necessario che, da subito, nella sua compagine sociale entrino i principali attori dello sviluppo locale: certamente il Comune, ma anche le rappresentanze dei produttori, Expo-Piemonte, le Fondazioni di origine bancaria, gli operatori economici capaci di promuovere lo sviluppo del territorio ed anche i singoli privati. Occorre che la presenza dei differenti *stake-holder* sia graduata e modulata secondo l'apporto e la capacità di ciascuno di supportare ed indirizzare il Museo ma, al contempo, è necessario garantire che la compagine sociale possa accogliere nuovi soci ed aderenti anche su specifiche iniziative, per allargare il più possibile la rete dei sostenitori.

Strettamente legato al punto precedente è il tema della securizzazione delle risorse necessarie per la gestione sul medio-lungo periodo che consenta una efficace programmazione. L'adesione ed il sostegno dei diverse *stake holder* dev'essere regolamentata dai documenti costitutivi (atto costitutivo, statuto, regolamenti) in modo tale da esplicitare con chiarezza e senza ambiguità gli apporti ed il tipo di sostegno che i diversi attori sono chiamati a fornire. Si tratta di un vero e



proprio patto di stabilità che deve riguardare le *funzioni core* e la struttura di riferimento del museo, ovvero la continuità nel tempo dell'istituzione nel suo assetto base. Il finanziamento delle *attività arricchite* può essere oggetto dell'attività di *fund raising* svolta dal presidente o dal direttore, o ancora oggetto di accordi separati tra i componenti della compagine sociale del Museo, poiché si tratta programmi di attività specifici, alla cui opportunità di realizzazione possono concorrere molteplici fattori. Ciò che va posto al di fuori delle turbolenze del quotidiano e della soluzione estemporanea è la sopravvivenza dell'istituzione museale e della sua attività di base.

Il coinvolgimento di attori e di *stake holder* diversi per interessi, per natura giuridica e per capacità di sostegno vede come pre-requisito la trasparenza dei meccanismi gestionali del museo, l'evidenziazione dei risultati della gestione e la possibilità di valutarne efficacia ed efficienza, la "tracciabilità" dei contributi di ciascuno e la rendicontazione puntuale delle modalità di impiego delle risorse, ovvero l'esistenza un'alta *accountability* dei meccanismi di gestione. Ciò consente ai diversi sostenitori di rendere evidente il proprio contributo, di valutarne la congruenza rispetto ai risultati ottenuti, di rendere comunicabile all'esterno il proprio apporto.

Per soddisfare l'insieme di questi requisiti, si suggerisce di individuare un percorso in due tappe successive.

- 1) La costituzione di un'Associazione culturale senza fini di lucro, legalmente riconosciuta, tra i soggetti promotori del Museo, aperta ad accogliere nuovi aderenti nel corso del suo consolidamento. L'Associazione potrebbe funzionare bene in una fase di progettazione del museo, grazie ad un funzionamento burocraticamente snello e che consente di regolare al contempo con precisione il ruolo dei diversi soci, sia attraverso statuti e regolamenti, sia attraverso l'impiego dell'istituto della convenzione. Il ruolo dell'associazione sarebbe quello di fungere da "rompighiccio", da struttura per la progettazione, la preparazione, la sperimentazione di alcune attività del Museo, nell'intervallo di tempo di svolgimento del cantiere.
- 2) Alla fase di sperimentazione, a lavori edilizi ultimati ed in presenza di una situazione rodada ed assestata, segue la trasformazione in fondazione di partecipazione, che prevede un consolidamento dell'aspetto patrimoniale, con un conferimento formale in diritto d'uso dei locali di Palazzo Pastore, non appena disponibili, vincolati al perseguimento dell'oggetto sociale per il tempo di durata della fondazione. L'assetto istituzionale della fondazione consolida i rapporti tra la compagine sociale ed offre le necessarie garanzie istituzionali sia per la gestione del suo patrimonio mobiliare e dei suoi fondi di funzionamento corrente

(contributi, sponsorizzazioni, fondi per il museo e per le attività culturali), sia per la gestione immobiliare del Palazzo Pastore a lei conferito, per le parti relative al Museo ed alle altre destinazioni d'uso, ivi compresi gli spazi destinati a locazione.

Dal punto di vista della processualità si possono individuare quindi tre fasi successive:

- 1) Progettazione, coordinamento, costruzione dei legami e dei rapporti all'interno della compagine sociale, esplorazione delle iniziative e delle attività di riferimento per il Museo. La ragione sociale in questa fase è l'Associazione Culturale, i costi dell'attività sono estremamente contenuti e limitati alla progettazione; potrebbero essere sostenuti con contributi di modesta entità a carico dei diversi enti pubblici di riferimento, per consentire una progettazione di dettaglio delle attività
- 2) Trasformazione in fondazione di partecipazione e conferimento della sede. Attivazione della fase di *start-up*: i costi di riferimento potrebbero essere simili al costo individuato per l'ipotesi 1 del Museo, 272 mila € con un fabbisogno effettivo di 235€. Dato il risultato vicino al pareggio tra il fabbisogno finanziario annuo ed i proventi delle locazioni di Palazzo Pastore e tenuto conto della gradualità nell'attivazione dei costi, un contributo di piccola entità a carico dei soci fondatori pubblici e privati consentirebbe di mettere in campo una promozione aggressiva ed alcune attività che richiamino l'attenzione sul nuovo Museo.
- 3) Raggiungimento (nell'arco di un biennio) della fase di gestione a regime individuabile nell'ipotesi 2: costi per poco meno di 450 mila € e fabbisogno effettivo attorno ai 350 mila €. Il costo comunque contenuto, anche nel funzionamento a regime della struttura, consente di concentrare le energie per finanziare le singole attività del museo, le azioni che consentono- in Italia ed all'estero – di rappresentare e promuovere la cultura dell'oreficeria valenzana, sulla base di progetti specifici e determinati che non danno luogo a spese di gestione correnti ripetibili nel tempo.

Se si presta così grande importanza alla dimensione delle spese correnti della struttura è perché è evidente come in ogni caso la chiave dell'intero processo stia nell'esplicitazione fin dall'inizio del ruolo economico e di governo dei differenti partner e nelle modalità con cui viene siglato l'accordo che consente all'istituzione museale di operare con certezza di risorse e di procedure.

In questo senso, a fianco di un Presidente che garantisca la capacità di interlocuzione istituzionale su alti livelli, a fianco di un Direttore che assuma la responsabilità dell'attuazione dei programmi e delle iniziative, un consiglio di amministrazione espressione di un'assemblea di soci fortemente impegnati nel sostegno economico del Museo, diventa una garanzia di stabilità economica ed una possibilità di estendere al di fuori del mondo della cultura la rete degli *stake holder* di riferimento.

Il vantaggio competitivo di una struttura come questa sta nell'indirizzare la maggior parte delle attenzioni al reperimento di risorse per svolgere effettivamente le attività culturali di promozione della cultura, del distretto e del suo territorio, grazie ad un controllo e ad un contenimento efficace e rigoroso sulla spesa corrente necessaria a coprire la struttura di base del museo.