



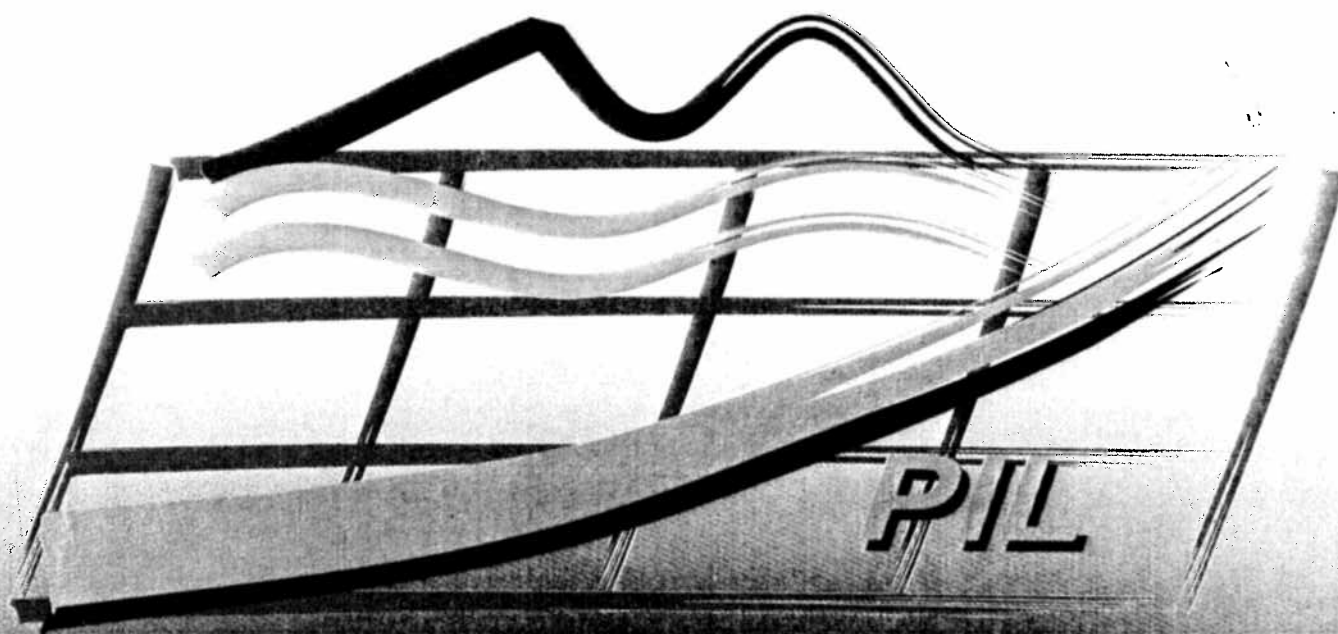
**Consiglio Nazionale
delle Ricerche**



**Progetto Strategico:
"Turismo e Sviluppo Economico"**

TURISMO: UNA TAPPA PER LA RICERCA

a cura di
Marcello Colantoni



Pàtron Editore Bologna

Indice

Presentazione, <i>di Marcello Colantoni</i>	p. 7
Il turismo in Italia. Risultati e indicazioni delle ricerche, <i>di Marcello Colantoni, Enrico Todisco</i>	11
Il turismo urbano e le politiche per il cittadino, <i>di Giandomenico Amendola</i>	71
I distretti turistici e le aggregazioni fra attori per lo sviluppo del prodotto-destinazione, <i>di Magda Antonioli</i>	99
L'innovazione dell'offerta turistica in provincia di Latina, <i>di Giuseppe Barbero, Antonella Ciocia</i>	141
Economia e geografia del turismo: la costruzione di un Gis come strumento di <i>policy</i> , <i>di Corrado Benassi et al.</i>	171
I prodotti turistici evoluti: l'atteggiamento della domanda, <i>di Francesco Casarin, Andrea Pastore, Michele Tamma</i>	203
Segmentazione della domanda turistica e politiche per una nuova competitività sui mercati internazionali, <i>di Clara Caselli</i>	229
Gli apporti del turismo e il loro contributo alla formazione degli squilibri territoriali in Italia, <i>di Attilio Celant et al.</i>	249
Il comparto congressuale dell'industria dell'ospitalità in Italia, <i>di Attilio Gardini, Cristina Bernini, Andrea Guizzardi</i>	305
La georeferenziazione dei siti turistici in Italia, <i>di Mario Antonio Greco</i>	345
Sviluppo turistico e risorse culturali: il Museo aperto di Napoli, <i>di Maria Immacolata Simeon, Marialuisa Stazio</i>	387

Le politiche del turismo delle regioni italiane, <i>di Marco Scarpinato, Fabrizio Borelli</i>	431
La gestione di un' <i>heritage site</i> . Tra valorizzazione turistica e conservaizone, <i>di Jan van der Borg, Antonio Paolo Russo</i>	455
Appendice bibliografica: Attività e pubblicazioni prodotte dalle Unità Operative nell'ambito della ricerca	517
Appendice grafica	527

Sviluppo turistico e risorse culturali: il *Museo aperto* di Napoli*

di Maria I. Simeon, Marialuisa Stazio¹

Obiettivi e metodologia

L'analisi si è concentrata sulle politiche di valorizzazione turistica delle risorse culturali: tale scelta d'approfondimento deriva dal fatto che il turismo culturale rappresenta un punto di forza specifico nel nostro mercato insieme alle destinazioni balneari. Il segmento *arte e cultura* è quello che ha sviluppato i maggiori incrementi medi anche nel periodo di crisi dei primi anni Novanta, registrando nel periodo 1991-1995 un incremento del 24,3%, contro il 18,3% delle destinazioni balneari.

Il posizionamento *incoming* dell'Italia risulta fortemente caratterizzato dal desiderio e dalla ricerca di *arte e cultura*² e trova espressione e

* Unità Operativa «Politiche di valorizzazione culturale e turistica nel Mezzogiorno d'Italia»; responsabile: Maria I. Simeon, Istituto di Ricerche sulle Attività Terziarie del CNR di Napoli.

¹ Marialuisa Stazio insegna presso l'Istituto Universitario S. Orsola Benincasa di Napoli, corso di laurea in Conservazione dei beni culturali. Per quanto questo scritto sia frutto del lavoro comune, M.I. Simeon ha curato la stesura dei paragrafi 1, 2 e 3 e M. Stazio quella del paragrafo 4, mentre l'introduzione (obiettivi e metodologia), il paragrafo 5 e quello relativo alle implicazioni di *policy* sono stati redatti congiuntamente dagli autori.

L'analisi si basa su alcune interviste in profondità condotte con operatori del *Museo aperto* e dell'assessorato alla Cultura del comune di Napoli e sull'analisi della documentazione interna del museo e dell'assessorato. Si ringrazia per la collaborazione, nonché per l'autorizzazione a rendere pubblici i dati e le informazioni contenute in questo rapporto. Un particolare ringraziamento va alla dott.ssa Silvana Dello Russo, dirigente del Servizio patrimonio artistico, al direttore del museo di Castel Nuovo prof. Alfonso Artiaco ed al coordinatore del *Museo aperto* dott. Antonio Caliendo per la disponibilità dimostrata e la tempestività con cui sono stati forniti dati ed informazioni.

² I mutamenti in corso nella domanda internazionale indicano come stia crescendo «in modo vigoroso la domanda d'arte...ed è in questo contesto che tutto il sistema dovrà adeguare le proprie politiche promozionali nella consapevolezza della necessità di rinnovare il prodotto rispetto ai pacchetti turistici tradizionali con programmi nuovi e tematizzati» (Enit, Italia Incoming 1996, dicembre 1996). Al contempo il *Sun and Sand*, pur costituendo una risorsa di notevole peso per l'apporto valutario, perde d'attrattiva per la pressione concorrenziale esercitata dalle offerte più economiche di paesi a medio e lungo raggio.

riferimento nel sistema delle *città d'arte*³ che costituisce *polo di attrazione* per segmenti di domanda in crescita, data la rilevanza e diffusività del nostro patrimonio culturale. Considerato che in Italia il turismo culturale è sollecitato soprattutto da flussi *incoming*, il mercato offre buone potenzialità vista anche la maggiore propensione alla spesa degli stranieri, così come sistematicamente viene rilevato dall'Ufficio italiano cambi.

Solo di recente in Italia si sta acquisendo una maggiore consapevolezza d'uso del bene culturale come risorsa produttiva: in tal senso, recenti provvedimenti legislativi ed azioni di politica culturale stanno cercando di coniugare finalità di tutela e conservazione con obiettivi di fruizione dei beni culturali individuando categorie di analisi, tecniche di interventi e strumenti di valutazione propri dell'analisi economica.

L'esigenza di una maggiore fruizione dei beni culturali è determinata anche dal mercato turistico, che spinge verso una gestione dei beni culturali più produttiva ed imprenditoriale: il turismo culturale, infatti, è in costante crescita e la domanda ricerca sempre più intrattenimento, socializzazione e svago, oltre che il soddisfacimento di bisogni intellettuali e di conoscenza, attivando proposte ed offerte aggiuntive e diversificate. In questa prospettiva il bene culturale costituisce sempre più risorsa economica in grado di generare profitti, di attivare investimenti privati, di stimolare la nascita di attività imprenditoriali a monte ed a valle della fruizione. Soprattutto nel Mezzogiorno, in cui insistono risorse culturali rilevanti e diffuse, cresce la consapevolezza che il patrimonio artistico sia una risorsa da valorizzare e gestire in maniera più consapevole, un potenziale fattore strategico per lo sviluppo economico ed occupazionale⁴.

Premesse queste considerazioni, il lavoro si è indirizzato all'approfondimento del *Prodotto Napoli* che, nel circuito delle *città d'arte*, sta recentemente riacquistando competitività e può essere definita come turisticamente ri-emergente.

³ In cui si combinano elementi di attrazione di tipo fisico/paesaggistico/naturale, storico-artistico-culturale e sociale (opportunità di aggregazione, linguaggio, cultura locale), servizi e *facilities*.

⁴ Sull'occupazione generata dai beni culturali, cfr. gli Atti del Convegno: *Proposte per l'occupazione nel settore dei Musei nell'Unione Europea*, Trento, 25-26 ottobre 1996. Investire nel recupero, manutenzione e gestione dei beni culturali può costituire volano di sviluppo occupazionale soprattutto nel Mezzogiorno. Secondo il Rapporto sull'Economia dello Sviluppo, al 1997 nel Mezzogiorno i disoccupati aumentano dello 0,2% contro il -0,3% del resto d'Italia e diminuiscono gli investimenti dello 0,2%, mentre nel Centro-Nord aumentano dell'1,6%.

L'analisi si è posta due obiettivi congiunti, che corrispondono a due fasi successive di ricerca ed approfondimento:

1. Verificare se, ed in che misura:
 - si stia determinando una ripresa dei flussi culturali e turistici;
 - le politiche istituzionali stiano puntando sulla cultura quale risorsa produttiva della città.
2. Approfondire e valutare il sistema integrato *Museo aperto* di Napoli, al fine di:
 - individuare i punti di forza e di debolezza del sistema;
 - fornire indicazioni di *policy* culturale e turistica.

L'approfondimento sul caso Napoli, che è in fase di ripresa turistica dopo aver sofferto di una grave crisi a partire dagli anni '60, è partita dall'assunto che questa fase di rivitalizzazione andrebbe sostenuta mediante *azioni migliorative del prodotto turistico urbano o sue nuove politiche d'uso*; per questa ragione un primo livello di analisi ha inteso verificare se, ed in che misura, una diversa e più piena *gestione delle risorse culturali per il turismo* abbia incoraggiato l'incremento dei flussi turistici e culturali avviando un processo di cambiamento d'immagine della città.

I risultati delle analisi di questa prima fase⁵ - condotta metodologicamente tramite analisi dei flussi turistici e culturali registrati nella città di Napoli dal 1960 al 1997 (arrivi e presenze turistiche italiane ed estere ed affluenza nei musei) e delle politiche culturali approntate dall'amministrazione comunale di Napoli dal 1994 - confermano la progressiva rivitalizzazione turistica della città. Inoltre evidenziano un incremento più modesto dei flussi turistici rispetto a quelli culturali, in parte imputabile al fenomeno *dell'escursionismo* - gite scolastiche o gruppi organizzati che non pernottano in città ed includono nel *tour* la visita ai musei più noti - ma anche da ricondursi al consistente flusso di visitatori residenti a Napoli e provincia che hanno recentemente riscoperto la città. Le politiche istituzionali approntate hanno infatti stimolato un processo di *ricostruzione dell'identità*, riscoperta dell'*orgoglio* e della *dignità*, che vengono ancor prima della valorizzazione del bene e suscitano orgoglio e senso di appartenenza, rendendo più saldo il legame tra il cittadino ed i segni d'arte del suo territorio.

⁵ Riportate nel loro complesso in: M.I. Simeon, M. Stazio, 1998, *Caratteristiche distintive del turismo a Napoli e politiche di valorizzazione delle risorse culturali*, Working Paper Irat-Cnr, n. 93.

Non sembra un caso che a Napoli nella prima Giunta Bassolino l'assessorato alla Cultura sia stato ribattezzato «Assessorato all'Identità, alla Cultura e alla Promozione dell'Immagine» mettendo in relazione - pragmaticamente - identità e cultura come componenti dell'immagine della città.

Le politiche istituzionali hanno inoltre puntato su di una immagine del *Prodotto Napoli* riassumibile nella formula *Napoli città d'arte e di cultura*. Questa formula riassume il doppio investimento che la città sta facendo sia sul patrimonio storico-artistico-museale che su quello di identità culturale, il quale si concreta attualmente in alcuni *luoghi simbolo* (es. piazza Plebiscito, i Decumani, ecc.) *inediti* rispetto a quelli del passato (mare, sole, Vesuvio, ecc.) sottolineando, all'interno della *dotazione fattoriale* della città, la rilevanza dell'investimento sulla *cultura* quale risorsa produttiva.

Per queste ragioni, la ricerca si è indirizzata ad esaminare il sistema *Museo aperto*, un progetto di valorizzazione anche ai fini turistici del patrimonio culturale attuato dall'amministrazione comunale teso a rendere permanentemente fruibili un insieme integrato di palazzi, chiese, musei, siti archeologici ed altre attrattive culturali che insistono su parte del centro antico della città.

Obiettivo di questa seconda fase - a partire da una ricostruzione organica e complessiva del progetto e di quanto fino ad oggi implementato - è stato quello di enucleare i punti di forza e debolezza del sistema e di individuare pratiche di gestione per una piena valorizzazione del sito.

Metodologicamente, si è proceduto ad una ricostruzione organica del progetto tramite interviste a testimoni privilegiati, analisi dei documenti prodotti dall'Assessorato alla Cultura ed elaborazione dei dati rilevati dall'Ufficio Coordinamento *Museo aperto*.

L'analisi congiunta di questi elementi ha permesso di evidenziare e valutare:

- le caratteristiche distintive e la consistenza dell'offerta: obiettivi del progetto e fasi di implementazione, risorse che insistono nel sistema, modalità di gestione e coordinamento, percorsi, orari, personale impiegato, attività didattico-educative, eventi, attività culturali ed espositive;
- le dinamiche della domanda: visitatori per tipologie, flussi mensili, incidenza dei flussi nel *Maggio dei monumenti*.
- i punti di forza e di debolezza del sistema.

I risultati delle analisi sviluppate hanno permesso di individuare linee guida e strumenti al management delle istituzioni per gli indirizzi di politica culturale e turistica da approntare.

Per brevità di esposizione, in questa sede verrà riportato solo l'approfondimento relativo al *Museo aperto*, rimandando per un'analisi più esaustiva alla relazione finale del Progetto Strategico⁶.

Il Museo aperto di Napoli

Il servizio Patrimonio artistico del comune di Napoli ha attivato dal febbraio 1994 un programma di recupero e valorizzazione *ordinaria e stabile* del patrimonio artistico e culturale cittadino varando il progetto *Museo aperto*. Con questa iniziativa l'amministrazione comunale ha messo a disposizione dei residenti e dei turisti un insieme di strutture monumentali prima chiuse al pubblico utilizzando fondi comunali per le opere di manutenzione ordinaria⁷, pulizia e sorveglianza. Questo intervento ha reso possibile restituire alla città ed al patrimonio artistico e culturale italiano - senza alcun contributo di spesa da parte dei visitatori - chiese e palazzi nobiliari che per molti anni sono stati negati alla collettività.

Il *Museo aperto* è un sistema integrato di palazzi, chiese, musei, siti archeologici ed altre attrattive culturali che insistono su parte del centro antico di Napoli⁸. Come è noto, il centro antico della città (che costituisce parte del più ampio centro storico) presenta peculiarità specifiche rispetto a quello di altre città italiane, in quanto mostra stratificazioni e sovrapposizioni di epoche successive a partire dal periodo greco-romano fino ai nostri giorni⁹.

L'area del centro antico su cui insiste il progetto *Museo aperto* corrisponde al primo insediamento di Neapolis (V secolo a.C.) città nuova,

⁶ Cfr. M.I. Simeon, M. Stazio, *Caratteristiche distintive del turismo a Napoli e politiche di valorizzazione delle risorse culturali*, 1998.

⁷ Questa viene effettuata a richiesta nelle strutture museali su opere murarie, falegnameria, elettricità, idraulica e muratura.

⁸ La città antica, seguita a quella greca, occupava l'area compresa tra le attuali vie Foria, Costantinopoli, San Sebastiano, Santa Chiara, Umberto I, Pietro Colletta e Castelcapuano.

⁹ Dalla zona archeologica di San Lorenzo (sotto il livello stradale) a testimonianze del periodo bizantino, gotico, longobardo, normanno, angioino, svevo, e delle dominazioni spagnola, austriaca, francese e borbonica.

chiamata così per distinguerla da Paleopolis, o Partenope, città vecchia che sorgeva nella zona di Pizzofalcone. L'impianto urbanistico di Neapolis aveva una struttura a *scacchiera* formata da tre grandi strade orientate da est ad ovest, dette *decumani*: *decumanus superior* (via Sapienza, via Anticaglia), *decumanus maior* (via Tribunali), *decumanus inferior* (via Benedetto Croce, via S. Biagio dei Librai, via Forcella che insieme formano la cosiddetta *Spaccanapoli*), intersecate da una serie di strade di collegamento tra nord e sud chiamate *cardines*. Nella zona dei Decumani sono nate le tradizioni dolciarie di conventi e monasteri e le botteghe artigianali, la più tipica e famosa delle quali è la produzione presepiale concentrata a San Gregorio Armeno. Inoltre insistono forti istituzioni culturali come il conservatorio e l'università, e presenta notevoli testimonianze storico-artistiche. Quelle archeologiche si estendono dalle mura greche e romane, agli scavi di San Lorenzo ed a quelli del Duomo, all'Anticaglia, alle strutture del Carminiello ai Mannesi e alla statua del Dio Nilo, ma anche ad edifici tuttora abitati che presentano elementi greco-romani in lateritium, o colonne e decorazioni. Il centro antico presenta inoltre pregevoli testimonianze barocche (chiese e chiostri), importanti palazzi nobiliari - esempi unici di architettura rinascimentale - e numerose strutture medioevali come il mercato coperto di via Tribunali.

Il progetto *Museo aperto* ha previsto l'implementazione per fasi successive degli itinerari che corrispondono ai tre Decumani, ed un quarto che conduce da piazza San Domenico Maggiore a piazza Plebiscito.

1. *Obiettivi del progetto, fasi di implementazione, modalità di coordinamento e gestione*

Il progetto *Museo aperto* ha come obiettivo la valorizzazione dell'intero sistema territoriale, ed in particolare (del. Comunale n. 1360, 6 marzo 1995):

- la vivibilità e la riappropriazione del territorio da parte dei cittadini;
- l'incentivazione dei flussi turistici in un'area fortemente caratterizzata da pregevoli testimonianze storico-artistiche;
- il rilancio delle attività commerciali e artigianali della zona come volano per nuove occasioni di lavoro.

Considerati gli obiettivi così come desunti dalla delibera di implementazione del progetto, il sistema è stato progettato come:

- museo nel sistema città, come componente della vita culturale, dell'identità, del sistema formativo cittadino;
- museo come attrattore turistico, inteso come prodotto turistico integrato, in cui insistono strutture monumentali, ma anche servizi ed infrastrutture del territorio;
- museo come luogo economicamente produttivo; in questa ottica non solo i singoli siti storico-artistico-monumentali, ma il territorio nel suo complesso costituisce risorsa produttiva, in grado di generare sviluppo economico ed occupazione nelle attività turistiche e di alimentare un ampio indotto in settori collegati orizzontalmente e verticalmente.

La prima fase del progetto *Museo aperto* ha previsto la realizzazione del *Decumano Maggiore* (del. Comunale n. 250 del 2.2.1994), cioè l'apertura permanente al pubblico delle strutture monumentali lungo il tratto che va da piazza Bellini a piazza Riario Sforza. L'anno seguente (con del. n. 1360 del 16.3.1995) è stato implementato un secondo itinerario denominato *Decumano Inferiore* che si sviluppa da piazza del Gesù a via Forcella. Infine con delibera n. 3411 del 21.7.1995 sono stati implementati gli itinerari del *Decumano Superiore* (Anticaglia) da via Sapienza a via S. Giovanni a Carbonara ed un quarto che conduce *da piazza S. Domenico Maggiore a piazza Plebiscito*. Inoltre sono in via di implementazione¹⁰ altri due itinerari: il primo conduce da Porta San Gennaro al Cimitero delle Fontanelle ed il secondo da Piazza Mercato a Castelcapuano.

Una cartografia aggiornata del progetto (riportata di seguito) è stata prodotta solo nell'aprile del 1999¹¹ e per la prima volta riporta il quarto percorso implementato. Scarsa, inoltre, appare la produzione di materiale divulgativo e promozionale volto ad esprimere la complessità del progetto od a qualificarlo come tale. Ciò pone in evidenza le carenze delle politiche di comunicazione che determinano una scarsa visibilità del progetto: in questo caso infatti esiste molta più *sostanza* che *immagine*, ma quanto implementato non viene trasferito alla domanda effettiva e potenziale con adeguati strumenti promozionali.

¹⁰ Delibera n. 3411 del 21.7.1995.

¹¹ La precedente risaliva soltanto al gennaio 1996.

Il coordinamento e la gestione del sistema rientrano nelle procedure ordinarie dell'amministrazione comunale. All'interno del Dipartimento cultura, sport e turismo ricade il servizio Patrimonio artistico e gestione dei musei che fra le sue competenze ha quelle del *Museo aperto*: la Direzione del Servizio definisce i progetti ed i programmi del *Museo aperto*, mentre l'Ufficio di coordinamento provvede al coordinamento e controllo del personale impiegato nelle strutture e nel territorio; inoltre collabora all'organizzazione e realizzazione delle iniziative spettacolari, culturali e didattiche che insistono nel territorio del *Museo aperto*.

I siti monumentali entrano nel sistema *Museo aperto* tramite *convenzione* con il comune di Napoli o *adesione* al progetto. Nel primo caso il comune garantisce l'apertura dei siti (dalle 9,00 alle 13,30 dal lunedì al sabato) utilizzando personale proprio, Lsu o cooperative: detto personale assolve essenzialmente a funzioni di custodia, pulizia e manutenzione delle strutture e controllo del territorio.

Il comune mediante singole convenzioni stipulate con gli Enti proprietari partecipa in alcuni casi ai consumi elettrici¹² e provvede alla pulizia e manutenzione.

Nel caso invece che le strutture *aderiscano* al progetto, queste provvedono con personale proprio all'apertura, manutenzione e custodia del sito.

L'amministrazione cura il coordinamento delle attività comprese quelle promosse da associazioni, dai comitati e dagli altri organismi/enti per razionalizzare gli interventi attraverso la programmazione comune, che viene attuata mediante la procedura ordinaria di convocazione di Conferenze dei Servizi, nelle quali vengono evidenziati gli interventi e le misure da attivare a cura dei competenti soggetti istituzionali¹³.

¹² Precisamente nelle strutture: San Paolo Maggiore, Purgatorio ad Arco, Croce di Lucca, S. Angelo a Nilo.

¹³ Vengono convocati nella Conferenza dei servizi i seguenti soggetti istituzionali: soprintendenza per i Bas di Napoli e provincia; soprintendenza per i Baa di Napoli e provincia; soprintendenza Archeologica di Napoli e provincia; soprintendenza Archivistica di Napoli e Campania; coordinatore dipartimento Assetto del territorio; dirigente del servizio Edilizia pubblica; coordinatore dipartimento Patrimonio provveditorato Nu; dirigente del servizio Nu Prelievo e smalt.; dirigente del Servizio Nu Personale; dirigente del servizio Parchi e giardini; coordinatore dipartimento Educazione e cultura; dirigente del servizio Patrimonio artistico; dirigente del servizio Pianificazione culturale e turistica; coordinatore dipartimento Normalità ed ambiente; dirigente del servizio Polizia amministrativa; dirigente del servizio Artigianato; coordinatore dipartimento Polizia municipale; comandante di Polizia municipale; coordinatore dipartimento Viabilità ed infrastrutture; dirigente del servizio Traffico e viabilità; coordinatore dipartimento Gabinetto e C. di gestione;

2. *L'offerta nel Museo aperto: risorse che insistono nel sistema, itinerari, personale impiegato, attività didattica ed espositiva*

Le strutture convenzionate nel periodo 1994-1997 passano da 9 a 25 (Grafico 1): a queste si sommano le strutture che aderiscono al progetto - n. 9 al 1997 - per un totale di 34 strutture.

La tabella 1 riassume in quattro tavole sinottiche le risorse che insistono nei quattro itinerari, il livello di *convenzione* o *adesione* al progetto, la proprietà e la concessione delle singole strutture.

Vengono inoltre specificati due itinerari: il percorso territoriale (Decumani e loro denominazione) e quello tematizzato per stili architettonici denominato *Le vie dell'arte*.

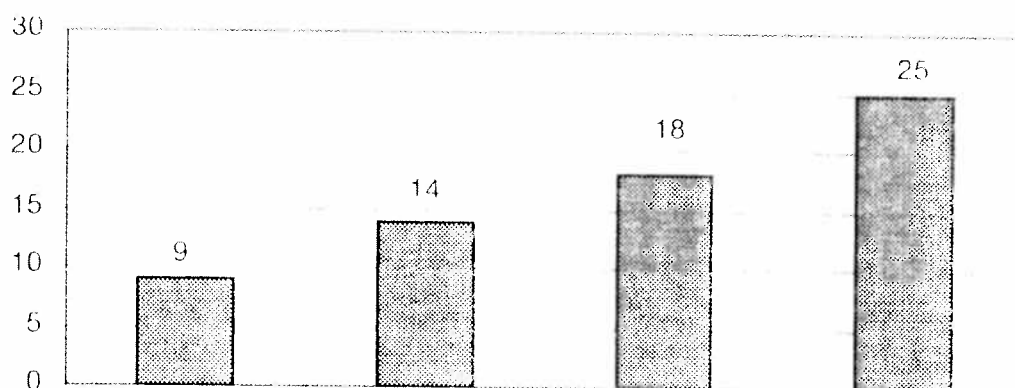


GRAFICO 1. Progetto *Museo aperto*. Strutture convenzionate periodo 1994-1997.*

* I valori si riferiscono alle strutture convenzionate al 31/12.

Fonte: ns. elaborazione.

dirigente del servizio Protezione civile; dirigente del servizio Informazione ed immagine; coordinatore dipartimento Aagg e Ispettorato; dirigente del servizio Provveditorato; dirigente del servizio Economato; coordinatore dipartimento Finanze e programmazione; dirigente del servizio Spese per beni e servizi; sindaco di Napoli; vice sindaco; assessore ai Tempi della città; assessore all'Ambiente; assessore alla Manutenzione urbana; assessore alla Mobilità; assessore alla Normalità; assessore all'Identità.

Legenda Pianta

Decumano Maggiore - Via Tribunali

- ① Chiesa di Sant'Antonio delle Monache a Port'Alba
- ② Chiesa della Croce di Lucca
- ③ Cappella Pontano
- ④ Chiesa di Santa Maria Maggiore (detta della Pietrasanta)
- ⑤ Chiesa del Purgatorio ad Arco
- ⑥ Chiesa di San Paolo Maggiore
- ⑦ Chiesa di San Lorenzo Maggiore
- ⑧ Scavi archeologici di San Lorenzo Maggiore
- ⑨ Complesso Monumentale dei Girolamini
- ⑩ Pio Monte della Misericordia
- ⑪ Complesso Monumentale di Santa Maria della Pace
- ⑫ Casa Santa dell'Annunziata

Decumano Inferiore - Spaccanapoli

- ⑬ Complesso Conventuale di Santa Chiara
- ⑭ Basilica di San Domenico Maggiore
- ⑮ Chiesa di Sant'Angelo a Nilo
- ⑯ Statua del Dio Nilo
- ⑰ Museo Filangieri

Decumano Superiore - Anticaglia

- ⑱ Chiesa di SS. Apostoli
- ⑲ Chiesa di San Giovanni a Carbonara

Da Piazza del Plebiscito a Piazza San Domenico Maggiore

- ⑳ Chiesa di San Francesco di Paola
- ㉑ Complesso dell'Istituto Mondragone: Chiesa di Santa Maria delle Grazie - Museo del Tessuto e dell'Arte Tessile
- ㉒ Chiesa di San Ferdinando
- ㉓ Castel Nuovo e Museo Civico
- ㉔ Chiesa di Santa Maria dell'Incoronata
- ㉕ Chiesa della Pietà dei Turchini
- ㉖ Chiesa di San Diego dell'Ospedaletto
- ㉗ Chiesa di Santa Maria dell'Aiuto
- ㉘ Cappella di S. Giovanni dei Pappacoda

TAB. 1 - Il «Museo aperto» - *Risorse che insistono nel sito ed itinerari*

1° Itinerario: DECIUMANO MAGGIORE (Delibera Comunale n. 250 del 02.02.94)

Percorso: Piazza Bellini - Via S. Pietro a Maella - Piazza Miraglia - Via Dei Tribunali - Piazza San Gaetano - Piazza S. Lorenzo - Via S. Gregorio Armeno - Piazza Rialto Storta (centrale)

Denominazione	Convenzione, Adesione al Progetto	Proprietà	Concessione	Itinerari le «Vie dell'arte»
Chiesa di Sant'Antonio delle Monache o Port'Alba (sec. XVI)	#	Comune di Napoli	Università "Federico II"	Barocco
Chiesa della Croce di Lucca (sec. XVII)	#	Seconda Università di Napoli		
Cappella Pontano (sec. XV)	#	Demanio	Curia Arcivescovile	Barocco
Chiesa di Santa Maria Maggiore detta della Pietrasanta (sec. XVIII)	#	Demanio	Curia Arcivescovile	Archeologico, Rinascimentale Medioevale, Barocco
Chiesa del Purgatorio ad Arco	#	Opera Pia Purgatorio Ad Arco		Archeologico, Rinascimentale Medioevale, Barocco
Chiesa di San Paolo Maggiore	#	Demanio	Chierici Regolari Teatini	Archeologico, Barocco
Chiesa di San Lorenzo Maggiore	*	Demanio, Comune di Napoli	Frati Minori Conventuali	Archeologico, Barocco Archeologico, Paleocristiano Medioevale, Rinascimentale
Chiesa e Chiostro di San Gregorio Armeno	*	Demanio	Suore Crocifisse Adoratrici SS. Eucarestia	Barocco Barocco
Chiesa e Pinacoteca del Pio Monte della Misericordia	#	Pio Monte della Misericordia		Barocco
Chiesa di Santa Maria della Pace	#	Comune di Napoli	Parrocchia S. Caterina a Formello	Barocco
Santa Maria della Pace: Lazzaretto	#	Comune di Napoli	Circoscrizione S. Lorenzo	Barocco
Chiesa dei Girolamini	#	Demanio	Padri Oratoriani	Barocco

Struttura convenzionata

* Chiese che hanno aderito al progetto

Fonte: ns. elaborazione

II° Itinerario: DECUMANO INTERIORE (Delibera Comunale n. 1360 del 20/03/95)

Percorso: Piazza del Gesù - Via Benedetto Croce - Piazza S. Domenico - Piazzetta Nilo - Via S. Biagio dei Librai - Via Forcella

Denominazione	Convenzione/Adesione al Progetto	Proprietà	Concessione	Itinerari le «Vie dell'arte»
Chiesa del Gesù Nuovo	*	Demanio	Gesuiti	Barocco
Complesso Conventuale di Santa Chiara	#	Demanio	Frati Francescani	Archeologico, Medioevale, Rinascimentale, Barocco
Chiesa di Santa Marta	*	Arciconfraternita di S. Maria		Medioevale, Barocco
Chiesa di San Domenico Maggiore	#	Demanio	Frati Domenicani	
Cappella San Severo	*	Privato		
Chiesa Sant'Angelo a Nilo	#	Demanio	Frati Minori Conventuali	Rinascimentale, Barocco
Museo Civico Filangieri	#	Ente Museo Filangieri		Archeologico, Medioevale, Rinascimentale, Barocco, Neoclassico

III° Itinerario: DECUMANO SUPERIORE (Delibera Comunale n. 3411 del 27/07/95)

Percorso: Via della Sapienza - Via Pisanelli - Lago Donnaraghina - Via SS. Apostoli - Gradoni SS. Apostoli - Via S. Giovanni a Carbonara

Denominazione	Convenzione/Adesione al Progetto	Proprietà	Concessione	Itinerari le «Vie dell'arte»
Chiesa di Santa Maria Regina Coeli	#	Ente Morale Regina Coeli	Suore della Carità	Rinascimentale, Barocco
Chiesa di Santa Maria di Gerusalemme detta della Trentare	*	Demanio	Suore Cappuccinelle	Rinascimentale, Barocco
Chiesa di San Giuseppe dei Ruffi	*			Barocco
Pinacoteca dei Girolamini	#	Demanio	Padri Oratoriani	Barocco
Chiesa dei Santi Apostoli	#	Demanio	Parrocchia SS. Apostoli	Barocco
Chiesa di San Giovanni a Carbonara	#	Demanio	Parrocchia San Giovanni a Carbonara	Medioevale, Rinascimentale, Barocco

Struttura convenzionata

* Chiese che hanno aderito al progetto

Fonte: ns. elaborazione

IV - Itinerario: Da Piazza Plebiscito - Piazza S. Domenico Maggiore (Delibera Comunale n. 3411 del 27.07.97)

Percorso: Piazza del Plebiscito - Piazza Trieste e Trento - Via Medina - Piazza S.M. La Nova - Via Banchi Nuovi - Via Candelora

Denominazione	Convenzione/Adesione al Progetto	Proprietà	Concessione	Itinerari le «Vie dell'arte»
Chiesa di San Francesco di Paola	#	Demanio	Padri Minimi di S.F. Di Paola	Barocco, Neoclassico
Chiesa di San Ferdinando	#			Barocco
Chiesa di Santa Maria dell'Incoronata	#	Demanio		Medievale
Chiesa di San Diego all'Ospedaletto	#			Rinascimentale, Barocco
Chiesa della Pietà dei Turchini	#	Congrega Bianchi di Santa Croce		Barocco
Complesso monumentale di Santa Maria La Nova	*			
Chiesa di Santa Maria dell'Aiuto	#			Barocco
Cappella Pappacoda	#	Istituto Orientale di Napoli		Medievale, Rinascimentale
Chiesa di San Girolamo delle Monache	*			Barocco

Struttura convenzionata

* Chiese che hanno aderito al progetto

Fonte: ns. elaborazione

Strutture convenzionate al 31/12/97

Strutture che hanno aderito al progetto

Totale strutture

25

9

34

I grafici 2, 3, 4, 5, 6 e 7 evidenziano nel periodo 1994-1997 le unità lavorative impegnate nel *Museo aperto* per tipologia e qualifica. Al 31/12/97 risultano impegnati 14 dipendenti di cooperative, 79 Lsu¹⁴ e 45 dipendenti comunali, per un totale di 138 unità lavorative. Le cooperative dipendono dal ministero degli Interni ed i lavoratori prestano servizio per 6 ore al giorno su 6 giorni settimanali: l'ufficio di Coordinamento verifica mensilmente che il lavoro- essenzialmente di pulizie in alcune strutture- sia stato svolto.

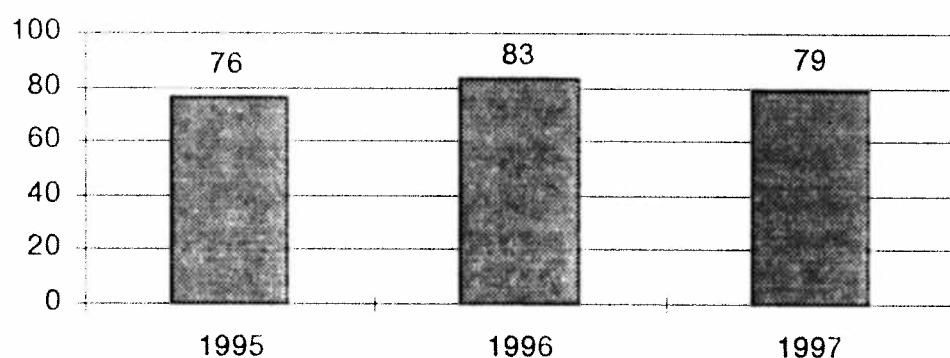


GRAFICO 2. Progetto *Museo aperto*. Unità lavorative Lsu Anni 1994-1997*

* I valori si riferiscono alle strutture convenzionate al 31/12

Fonte: ns. elaborazione

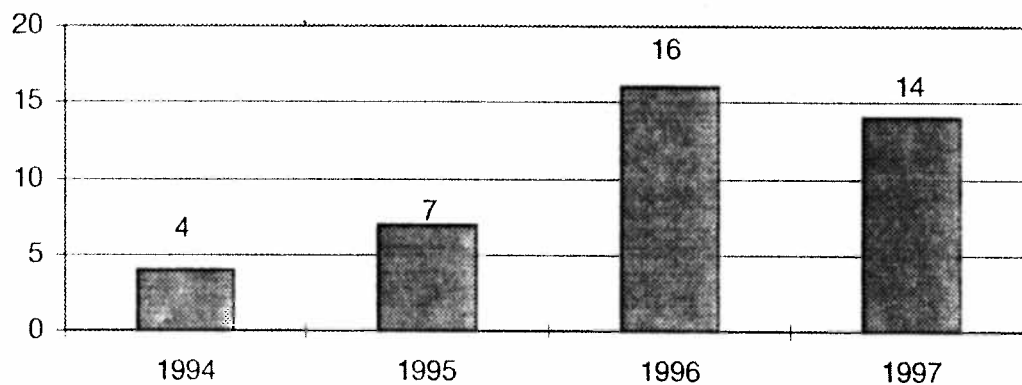


GRAFICO 3. Progetto *Museo aperto*. Dipendenti cooperative. Anni 1994-1997*

* I valori si riferiscono alle unità in forza al 31/12.

Fonte: ns. elaborazione

¹⁴ I Lavoratori socialmente utili sono stati impegnati solo a decorrere dal 1995 con delibera n. 3411 del 21.7.1995. A seconda dei livelli professionali sono tenuti a prestare servizio dalle 49 alle 57 ore mensili circa.

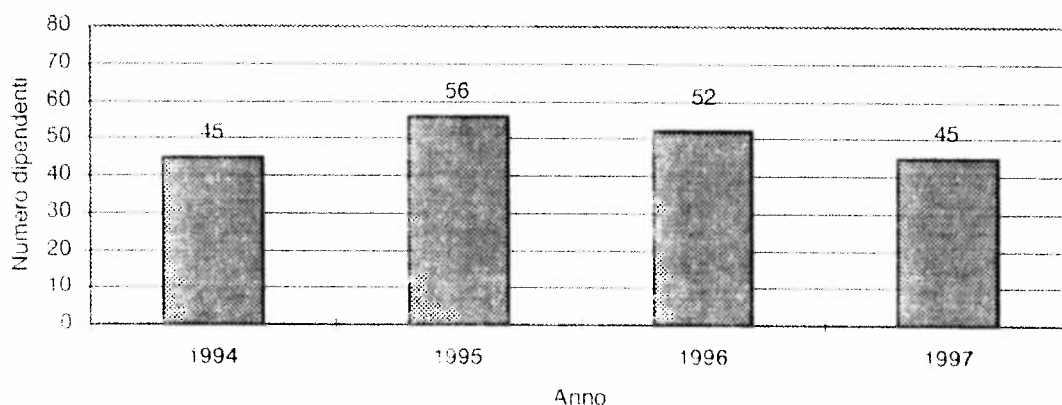


GRAFICO 4. Progetto *Museo aperto*. Unità lavorative comunali. Anni 1994-1997*

* I valori si riferiscono alle unità in forza al 31/12.

Fonte: ns. elaborazione

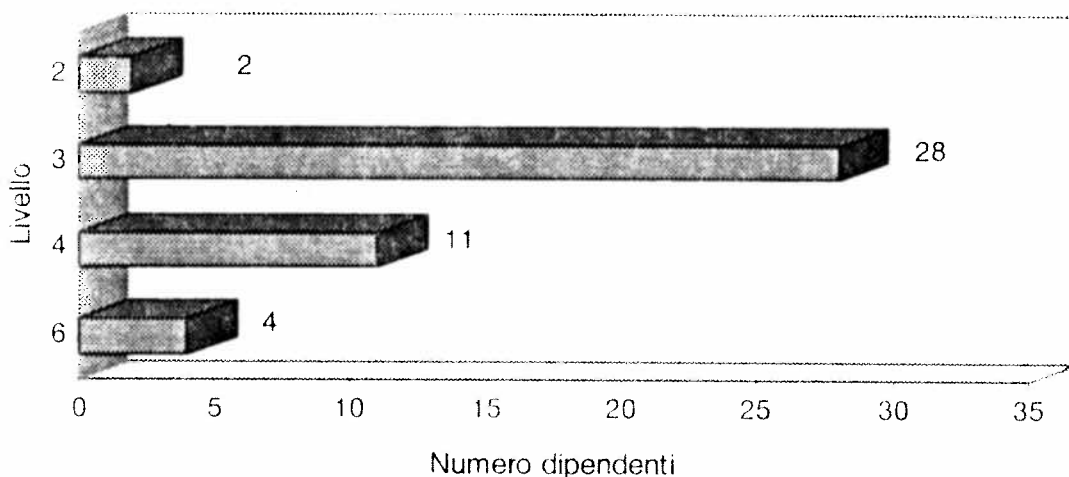


GRAFICO 5. Progetto *Museo aperto*. Dipendenti comunali e qualifiche. Anno 1997

Fonte: ns. elaborazione

I Lsu dipendono invece dal ministero del Lavoro e sono distribuiti sui seguenti livelli e mansioni: 58 di III livello, di cui 52 addetti alle pulizie e 6 addetti alla custodia; 6 di IV livello addetti alla manutenzione ordinaria (su richiesta) delle strutture, di cui: 1 muratore, 1 falegname, 2 idraulici e 2 elettricisti; 15 di VI livello, di cui 4 addetti alla segreteria Lsu, 1 all'archivio interno e 1 all'elaborazione dati. Altre 9 unità lavorative sono invece addette al controllo del territorio nei tre Decumani, per riscontrare anomalie sia nel territorio (lavori abusivi, parcheggi, ecc.), che per verificare la pulizia all'interno delle strutture.

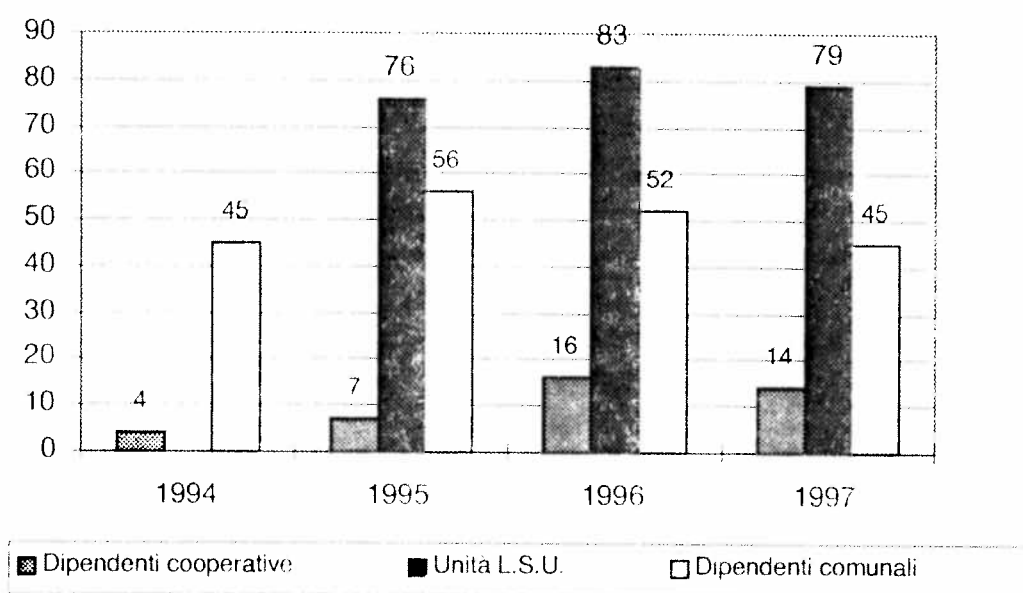


GRAFICO 6. Progetto *Museo aperto*. Totale unità lavorative. Anni 1994-1997
Fonte: ns. elaborazione

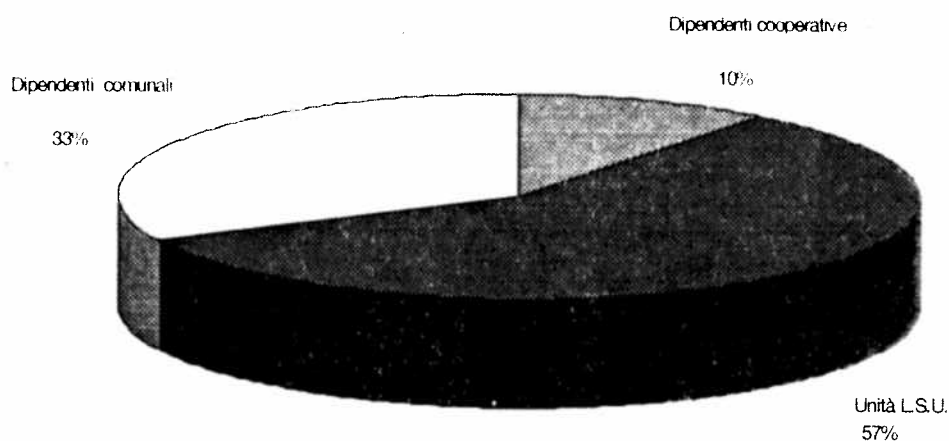


GRAFICO 7. Progetto *Museo aperto*. Ripartizione percentuale per tipologia di unità lavorative. Anno 1997
Fonte: ns. elaborazione

Le qualifiche dei dipendenti comunali (Tab.2) appaiono sbilanciate su professionalità *povere* con soli 4 diplomati che prestano servizio

nell'Ufficio di coordinamento e le altre 41 (di cui 11 unità lavorative di quarto livello, 28 di terzo livello e 2 di secondo) che in prevalenza assolvono a funzioni di sorveglianza nelle strutture convenzionate¹⁵.

TAB. 2. *Personale Museo aperto (dipendenti comunali e qualifiche). Anno 1997*

Livello	Qualifica	Numero dipendenti
6	Diplomati (attività amministrative e culturali)	4
4	Addetti sorveglianza «guide ai musei»	11
3	Controllo strutture monumentali	28
2	Addetti posta / segreteria	2
	Totale	45

Fonte: ns. elaborazione

L'Ufficio di coordinamento del *Museo aperto* è costituito da un responsabile del progetto di VI livello, 2 bibliotecarie di VI livello con mansioni amministrative, 1 istruttore amministrativo di VI livello, 1 esecutore amministrativo di IV livello, due operai di II livello addetti alle pulizie e 6 unità Lsu con turni a giorni alterni addetti a funzioni di segreteria, progetti speciali e statistica. Nel caso di Lsu e dipendenti cooperative, trattandosi di personale non scelto né selezionato dal comune, emergono conflitti e problemi dovuti a volte alla scarsa partecipazione all'efficienza del servizio. Ciò espone al rischio di perdere fondamentali elementi di contatto con il visitatore, trattandosi di personale esterno che non sempre si identifica pienamente con il museo, non conosce la realtà specifica del territorio né del sistema museale, è sottoposto a continua rotazione nella logica dell'economia d'impresa cooperativa di appartenenza o delle prestazioni d'orario da osservare. Nell'organizzazione del servizio e nella gestione delle risorse umane emerge la carenza di livelli alti ed intermedi, il basso livello di retribuzione del personale, l'assenza di meccanismi di incentivazione economica¹⁶ che possono determinare scarsa motivazione, e la ridotta autonomia dell'Ufficio di coordinamento che dipende per ogni livello decisionale, anche banale, dalla direzione del servizio Patrimonio artistico e gestione dei musei.

¹⁵ Per questo personale comunale di custodia è stato tenuto nel 1995 e 1996 un seminario teorico-pratico di formazione teso alla conoscenza delle strutture museali, tenuto al di fuori dell'orario di servizio.

¹⁶ Solo i dipendenti comunali beneficiano di incentivi su *Progetti di produttività per obiettivi*. Per il *Maggio dei monumenti* ed il *Natale a Napoli* sono stanziati premi in denaro che vanno ripartiti tra chi effettivamente presta servizio negli orari e tempi previsti dal progetto.

I grafici 8 e 9 e la tabella 3 indicano le variazioni assolute e percentuali registrate tra il 1996 ed il 1997 per la visita del *Museo aperto* di scuole o delegazioni.

Il museo non è attualmente dotato di una sezione didattica, e le visite guidate vengono effettuate quasi esclusivamente dal responsabile del progetto, laureato in Conservazione dei beni culturali. Il patrimonio del *Museo aperto* non si esaurisce nelle risorse culturali specifiche ma si estende al contesto territoriale ed al più ampio sistema urbano e vede quali primi, essenziali beneficiari, la comunità locale e le scuole.

Per questo motivo sarebbe auspicabile l'implementazione, peraltro prevista nei documenti programmatici, di una sezione didattica che sviluppi la collaborazione con i provveditorati, con gli organi di governo della scuola ed i singoli docenti, favorendo il normale uso didattico del *Museo aperto* per diffondere nei giovani la consapevolezza dei valori storici ed ambientali di cui sono beneficiari e protagonisti principali.

Infine la tabella 4 riporta le attività culturali ed espositive realizzate nel *Museo aperto* dal 1994 al 1997: l'analisi evidenzia come si siano moltiplicate le iniziative culturali (concerti, mostre) e le manifestazioni, con un calendario sempre più fitto di iniziative, che soprattutto nell'ultimo anno vanno concentrandosi ed estendendosi nel mese di maggio in cui si svolge e sviluppa l'evento *Maggio dei monumenti*.

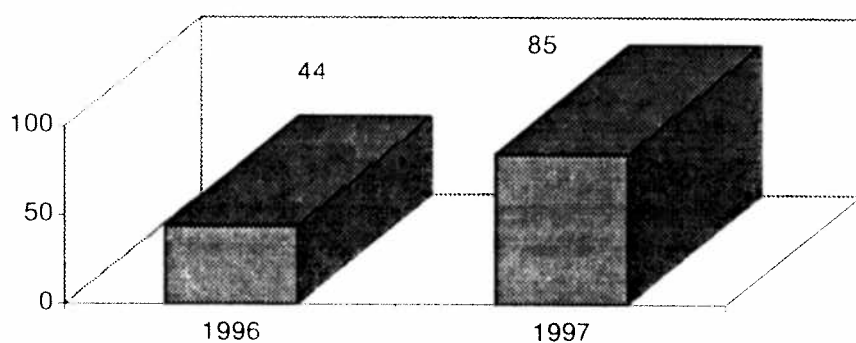


GRAFICO 8. Progetto *Museo aperto* - sezione didattica: visite guidate studenti/gruppi. Anni 1996-1997
Fonte: ns. elaborazione

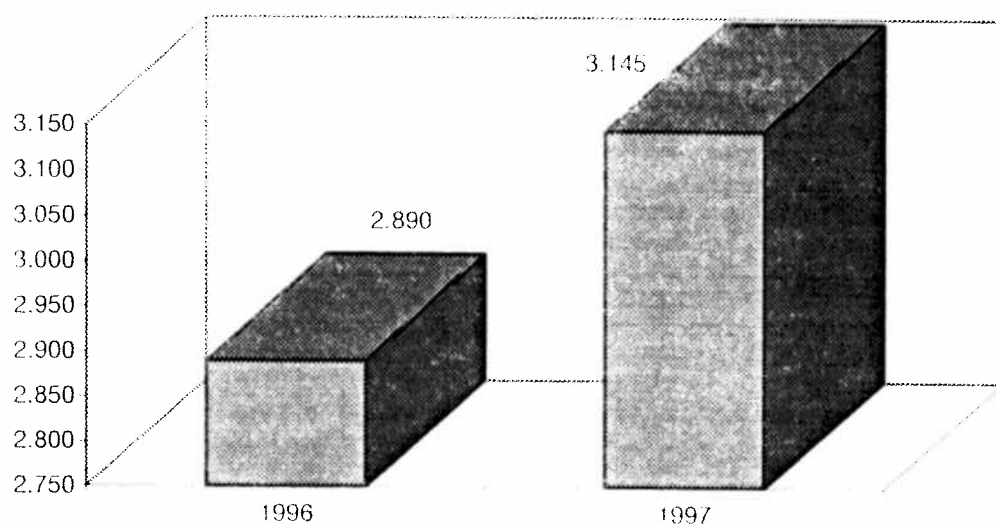


GRAFICO 9. Progetto *Museo aperto* - sezione didattica: visitatori. Anni 1996-1997
Fonte: ns. elaborazione

TAB. 3. Progetto *Museo aperto* - Sezione Didattica - Anni 1996 e 1997

	1996		1997		Variazione %
	Scuole	Studenti	Scuole	Studenti	Studenti/Visitatori
Scuola elementare	10	641	21	708	10,5
Scuola media inferiore	12	808	14	727	10,0
Scuola media superiore	16	973	18	872	41,2
Universitari			5	80	
Accompagnatori		188		178	5,3
Altri gruppi	Numero	Visitatori	Numero	Visitatori	
Italiani	6	268	22	711	165,3
Stranieri			7	122	
Accompagnatori		12		47	291,7
Totale	44	2.890	55	3.145	8,8

Fonte: ns. elaborazione

TAB. 4 *Eventi culturali nel «Museo aperto» - Anni 1994-1997*

Anno 1994				Struttura
Periodo	Tipologia	Iniziativa		
26-feb	Inaugurazione	Progetto «Il Decumano Maggiore»	Museo Aperto	
26-feb	Mostra	«Lo scempio e la speranza»	Basilica S. Paolo Maggiore	
10-apr	Concerto	Kammerton Orchestra	Basilica S. Paolo Maggiore	
2 lug / 10 lug	Mostra	«Potere e Nobiltà»	Complesso Monumentale di S. Maria della Pace Sala del Lazzaretto	
08-dic	Concerto	«Note di Arte»	Basilica S. Paolo Maggiore Ass. Napoletana Beni Culturali e Ambientali	
13 dic / 20 dic	Mostra	Esposizione manufatti artigianali	Chiesa S. Maria Maggiore	
Anno 1995				Struttura
Periodo	Tipologia	Iniziativa		
26-mag	Inaugurazione	Museo dell'Opera di S. Chiara	Complesso Monastico di S. Chiara	
14-lug	Manifestazione Religiosa	Solenni festeggiamenti S. Gaetano da Thiene	Basilica S. Paolo Maggiore	
10-nov	Manifestazione Religiosa	Solenne cerimonia in onore di S. Andrea Avellino	Basilica S. Paolo Maggiore	
12-dic	Mostra	«L'abero dei Desideri» (cartoline)	Basilica S. Paolo Maggiore	
16 dic / 20 gen	Mostra	Codici Miniati della Biblioteca Oratoriana dei Girolamini	Biblioteca Oratoriana dei Girolamini	
17-dic	Inaugurazione	Apertura Biblioteca Sala Vico	Complesso dei Girolamini	
18-dic	Conferenza	Conferenza stampa per il restauro Guglia Immacolata	Oratorio dei Nobili	
Anno 1996				Struttura
Periodo	Tipologia	Iniziativa		
02-gen	Concerto	«Le Musiche scritte per il Natale» da W.A. Mozart	Chiesa del Gesù Nuovo	
03-gen	Concerto	«Tu scendi dalle scale»	Piazza Riario-Sforza - Scala Duomo	
04-gen	Concerto	«Canti della Natività»	Chiesa di San Lorenzo Maggiore	
10-feb	Concerto	«In...Canti d'amore»	Basilica S. Lorenzo Maggiore	
14-feb	Cultura	«Sogno d'amore»	Convitto Nazionale Vittorio Emanuele II	
14-feb	Cultura	«Movimento d'amore»	Galleria Principe di Napoli	
17-feb	Concerto	«In...Canti d'amore»	Basilica di S. Chiara Sala Maria Cristina	
27-apr	Manifestazione	Antiche piazze dei guarattella in compagnia di Pulcinella	da Piazza del Plebiscito a Piazza S. Domenico Maggiore	
04-mag	Mostra	Aldo Loris Rossi «Econopolis»	Ex ospedale della Pace Sala del Lazzaretto	
11-mag	Manifestazione	Rievocazione storica della venuta	da Port'Alba a Piazza S. Lorenzo Maggiore	

24-mag	Concerto	Coro polifonico «Megaride»	Chiesa di San Lorenzo Maggiore Sala Capitolare
24-mag	Manifestazione	«O cuorpi' e Napoli» Artisti di Strada	Piazza S. Domenico Maggiore
24-mag	Concerto	«Misterium Vocis»	Chiesa Monumentale S. Pietro a Maiella
01-giu	Manifestazione	Replica della rievocazione della venuta a Napoli di Nerone	da Largo Donna Regina al piazzale dell'Ospedale degli Incurabili
07-ago	Manifestazione Religiosa	Festeggiamenti in onore di S. Gaetano da Thiene	Basilica S. Paolo Maggiore
15-ott	Conferenza	Restauro Porta S. Gennaro	Chiesa S. Giovanni in Porta S. Gennaro
23-nov	Mostra	Franco Longo	ex ospedale S. Maria della Pace Sala del Lazzaretto
30-nov	Conferenza	Il recupero alla città di un complesso monumentale napoletano: i Girolamini nel IV° centenario del Fondatore S. Filippo neri (1595-1995)	Biblioteca Complesso dei Girolamini
07-dic	Concerto	«Te voglio bene assai»	Conservatorio di Musica S. Pietro a Maiella
07-dic	Concerto	«Napoli, New York, Vienna aspettando il Natale»	Complesso monumentale S. Lorenzo Maggiore Sala Capitolare
07-dic	Conferenza	Restauro della pala del XV secolo di Ciccino da Caiazzo	Basilica S. Paolo Maggiore
07-dic	Concerto	Celebrazione bicentenario Gaetano Donizetti	Conservatorio di Musica S. Pietro a Maiella Sala Scarlatti
08-dic	Concerto	Recital del pianista Rosario Ruggiero	Complesso monumentale S. Lorenzo Maggiore
9 dic / 15 dic	Mostra	«Convergenze d'Arte»	S. Francesco delle Monache
9 dic / 10 gen	Mostra	Presepi	Museo Civico Filangieri
12-dic	Concerto	Concerto del Coro e della orchestra del conservatorio di San. Pietro a Maiella in occasione dell'inaugurazione del restauro della Cappella del Tesoro di San Gennaro	Chiesa Cattedrale di Napoli
14-dic	Concerto	«Magico Natale»	Chiesa del Purgatorio ad Arco
14-dic	Concerto	«Pastorali: da Scarlatti a Barbella»	Complesso monumentale S. Lorenzo Maggiore
16-dic	Concerto	«Cantata Natalizia» di Roberto de Simone	Conservatorio di Musica S. Pietro a Maiella
17-dic	Concerto	«L'Oratorio di Natale» di J.S. Bach	Chiesa Cattedrale di Napoli
20-dic	Concerto	«Cantico della Natività»	Chiesa di Sant'Anna dei Lombardi
21-dic	Concerto	«Concerto di Natale»	Chiesa di San Giovanni a Carbonara
22-dic	Manifestazione	«Il presepe vivente nel Centro Antico da Piazza Girolamini a S. Paolo Maggiore attraverso le antiche vie dei presepi»	Complesso monumentale S. Lorenzo Maggiore
25-dic	Concerto	«Concerto Grasso scritto per la Notte di Natale»	Chiesa di San Lorenzo Maggiore
26-dic	Concerto	«Tu scendi dalle stelle»	Chiesa di Santa Chiara
29-dic	Concerto	«A Novena» Canti popolari della tradizione natalizia napoletana	Complesso monumentale S. Lorenzo Maggiore Sala Capitolare

Anno 1997

<i>Periodo</i>	<i>Tipologia</i>	<i>Iniziativa</i>	<i>Struttura</i>
28-mar	Mostra	Mostra del Carosello	Sala Lazzaretto
26-apr	Mostra	«S. Gennaro tra scienza e fede»	Biblioteca Universitaria
26-apr	Mostra	Mostra fotografica di Allan Volut	Basilica S. Maria Maggiore
26-apr	Mostra	Esposizione Arte Presepiale e Sacra	Chiesa Sant'Angelo a Nilo e via Mezzocannone num. 22
26-apr	Concerto	Concerti a cura della Camerata Strumentale Campana	Giardini di Palazzo Marigliano
28-apr	Mostra	Mostra fotografica IANUARIUS «Il miracolo del sangue di S. Gennaro»	Complesso monunetale S. Lorenzo Maggiore
01-mag	Mostra	«Gioielli d'Arte»	Piazza Santa Maria La Nova
03-mag	Mostra	Mostra di paramenti sacri	Chiesa del Purgatorio ad Arco
03-mag	Concerto	«Cantamaggio»	Complesso monumentale S. Lorenzo Maggiore
03-mag	Concerto	Rassegna jazz Segnali	Conservatorio di Musica S. Pietro a Maiella
03-mag	Mostra	«Dolce Piazza» Esposizione dolci artistici riproducenti piazze napoletane	da piazza del Gesù a Largo Banchi Nuovi
03-mag	Manifestazione religiosa	Processione di San Gennaro	dal Duomo di Napoli alla Chiesa di Santa Chiara
03-mag	Mostra	«Mostra fotografica» dal libro «Napoli: Le Luci di Dentro»	Chiesa San Francesco di Paola
04-mag	Manifestazione	«Presentazione della Regata Storica»	Comune di Amalfi - Piazza del Plebiscito
09-mag	Cultura	«Azioni Meridiane» Momenti d'incontro culturale	Giardini di Palazzo Marigliano
10-mag	Concerto	«Posteggia» - Canti nel Museo Aperto	Piazzetta Nilo
10-mag	Concerto	«Arie da salotto al Palazzo Marigliano»	Giardini di Palazzo Marigliano
10-mag	Cultura	«Percorso degli antichi sistemi di stampa ad oggi»	Palazzo Marigliano
10-mag	Concerto	«Io ve vorria contare»	Cappella Pappacoda
10-mag	Mostra	«Mostra sulla maiolica napoletana»	Museo dell'Opera di Santa Chiara - Chiostro Maiolicato

11-mag	Concerto	«Concerto di Pino De Maio»	Piazza San Domenico Maggiore
11-mag	Concerto	«Appuntamento Musicale»	Largo S. Giovanni Maggiore Pignatelli
17-mag	Manifestazione	Antichi mestieri: falegnami, ebanista, guarattellaro	Cortile Palazzo Spagnolo / P.zza Vergini
17-mag	Cultura	«Incontri musicali e artistici - Bioarchitettura	Cortile Palazzo S. Pietro a Maella
18-mag	Concerto	Concerto vocale e strumentale diretto da Joseph Crim	Castel Capuano Sala dei Busti
21-mag	Concerto	«Per il tempo di guerra»	Chiesa San Lorenzo Maggiore
22-mag	Concerto	«Concerto vocale e strumentale»	Chiesa Santa Chiara
23-mag	Cultura	«Azioni Meridiane» Momenti d'incontro culturale	Palazzo Marigliano
24-mag	Manifestazione	Antichi mestieri: da Viviani rassegna dei mestieri ambulanti fine '800 inizio '900	Piazza S. Gaetano
24-mag	Manifestazione	Antichi mestieri: fioraio, mestieri scomparsi	Piazza Girolamini
24-mag	Manifestazione	Antichi mestieri: vasaio, stampatore	Largo Donnarregina
24-mag	Manifestazione	Antichi mestieri: pizzaiolo, vasaio, intagliatore	Via Tribunali (Portici)
25-mag	Cultura	«Il banchetto di Re Ladislao»	Chiesa San Giovanni a Carbonara
25-mag	Concerto	«Concerto per pianoforte a quattro mani»	Maschio Angioino
05-giu	Mostra	Mostra di pittura Ugo Poli	Chiesa di Santa Maria Maggiore
04-nov	Mostra	Mostra dei pittori Caprucci e De Gregorio	Chiesa di Santa Maria Maggiore
05-dic	Manifestazione	Visita decumani delegati UNESCO e inaugurazione targa celebrativa	Piazza del Gesù
14-dic	Concerto	Associazione Napoletana Beni culturali - concerto di musica classica dei maestri Zeno e Bossa	Chiesa S. Maria Maggiore
27-dic	Manifestazione	Presepe vivente	Centro Storico di Napoli
28-dic	Concerto	Concerto di Avon Stuart	Basilica S. Paolo Maggiore

Fonti: ns. elaborazione

3. Analisi della domanda

Il trend della domanda è stato ricostruito mediante l'elaborazione dei dati forniti dall'Ufficio di coordinamento del *Museo aperto* che rilevano quotidianamente i flussi dei visitatori in 17 strutture convenzionate¹⁷. Per questa ragione, ovviamente tende a sovrastimare i flussi in quanto gli stessi visitatori qualora visitino più strutture vengono conteggiati più volte: considerato però che in parte delle strutture convenzionate ed in quelle che hanno aderito al progetto non vengono effettuate rilevazioni, il dato si dimostra attendibile. Tanto più se si considera che non vengono effettuate rilevazioni in strutture in cui insistono i flussi più notevoli, come la chiesa del Gesù Nuovo.

Nel periodo 1994-1997 i visitatori aumentano da 111.100 a 935.391 (Grafico 10). L'incremento più rilevante si registra tra il 1994 ed il 1995 (485,06%), per attenuarsi negli anni successivi (Tab. 5); considerando i visitatori al 1997, prevale la presenza degli italiani (38,1%), seguiti dagli studenti (35,5%) e dagli stranieri che costituiscono il 26,2% della domanda: la media giornaliera risulta di 2.563 presenze nell'arco di tutto l'anno (Grafico 11).

I flussi sono stati confrontati con quelli relativi al *Maggio dei monumenti* che come è noto è un evento che si svolge prevalentemente all'interno del contenitore *Museo aperto*. I dati evidenziano (Grafico 12) come nel maggio 1997 siano stati rilevati 122.372 visitatori ed una media giornaliera di 3.947 presenze (il 53,9% in più rispetto alla media annuale). Le percentuali per tipologia non si discostano di molto da quelle rilevate durante l'intero anno, se non per una leggera maggiore presenza degli studenti (39,5%), seguiti dagli italiani (34,2%) e dagli stranieri (26,2%).

È interessante considerare come le presenze nei week-end di maggio (Grafici 13, 14 e 15) segnalino una forte prevalenza di italiani rispetto agli stranieri ed agli studenti che invece si distribuiscono durante tutto il mese. Nel caso degli studenti le visite di scuole della città e dintorni sono ovviamente effettuate nei giorni feriali così come in gran parte le gite

¹⁷ Le strutture su cui vengono effettuate le rilevazioni dei flussi sono le seguenti: Santa Chiara (chiesa); Santa Chiara (chiostro); S. Domenico Maggiore; S. Antonio a Port'Alba; Croce di Lucca; Cappella Pontano; S. Maria Maggiore; Purgatorio ad Arco; S. Paolo Maggiore; S. Lorenzo Maggiore; scavi di San Lorenzo; Girolamini (chiesa); Girolamini (quadreria); Pio Monte della Misericordia; S. Maria della Pace (chiesa); S. Maria della Pace (lazzareto); S. Giovanni a Carbonara.

scolastiche che prevedono spostamenti più impegnativi. Invece il consistente flusso dei visitatori italiani che visitano nel fine settimana il *Maggio dei monumenti*, oltre che testimoniare la progressiva rivitalizzazione della città nel movimento turistico interno del nostro paese, segnala la riscoperta di Napoli da parte dei suoi stessi abitanti o provenienti dai dintorni. Ciò sta a dimostrare la progressiva identificazione del *valore* della città con il suo patrimonio culturale, nella percezione che la città ha di se stessa e non solo riferendosi alla rappresentazione data dai media.

Il Grafico 10 evidenzia infine l'incidenza percentuale dei visitatori del *Maggio dei monumenti* rispetto a quelli complessivi nell'anno 1997: i flussi a Maggio incidono per il 13,1%, con una prevalenza nei week-end di italiani, seguiti dagli stranieri ed infine dagli studenti: l'incidenza degli italiani però come si è detto si ridimensiona se si considerano i flussi complessivi del mese.

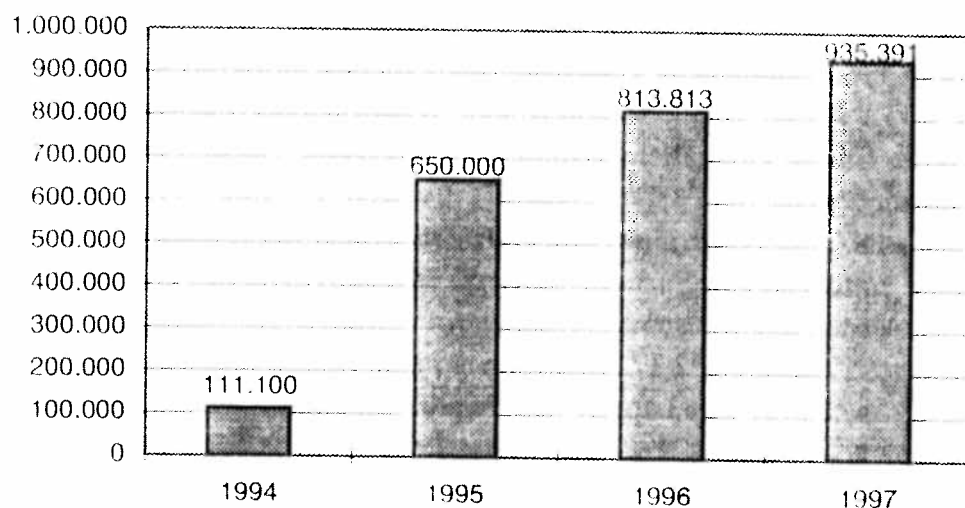


GRAFICO 10. Progetto *Museo aperto*. Visitatori periodo 26/02/94 - 31/12/97
Fonte: ns. elaborazione

Tab. 5. Progetto *Museo aperto*. Visitatori periodo 26/02/94-31/12/97

Anno	Presenze	Incremento %
1994	111.100	
1995	650.000	485,06
1996	813.813	25,20
1997	935.391	14,94

Fonte: ns. elaborazione

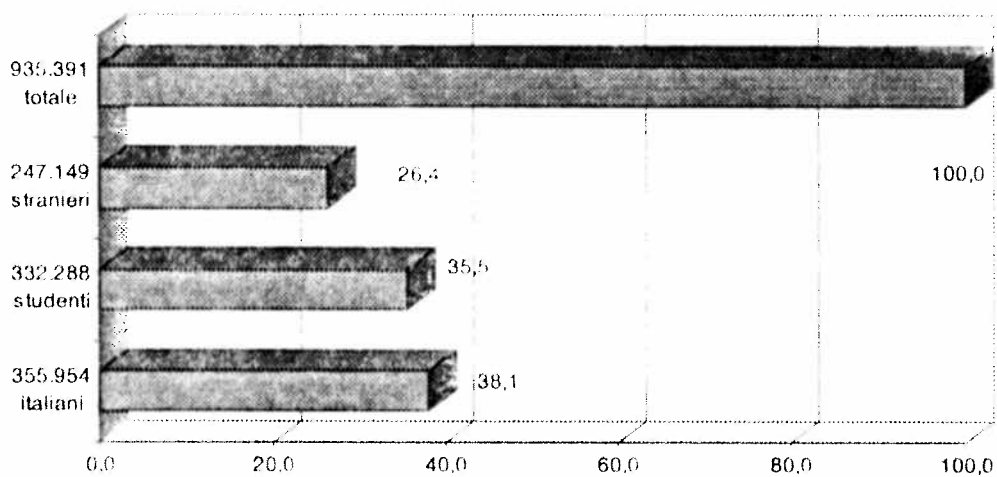


GRAFICO 11. Visitatori *Museo aperto*. Anno 1997: presenze per tipologia
Media giornaliera: 2.563 presenze
Fonte: ns. elaborazione

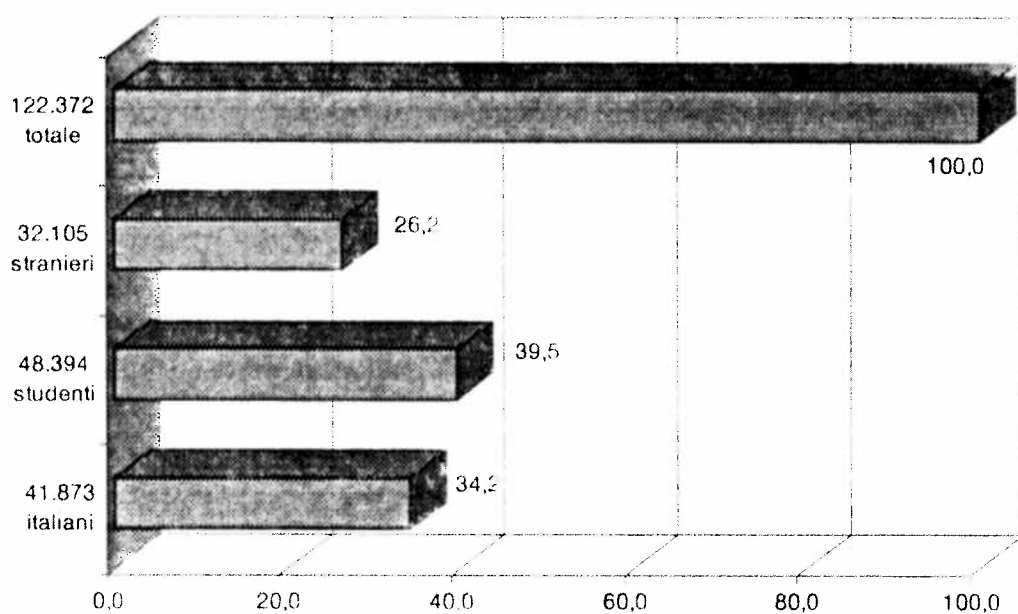


GRAFICO 12. Visitatori *Maggio dei monumenti* periodo 1/05/97-31/05/97: presenze per tipologia
Media giornaliera: 3.947 presenze
Fonte: ns. elaborazione

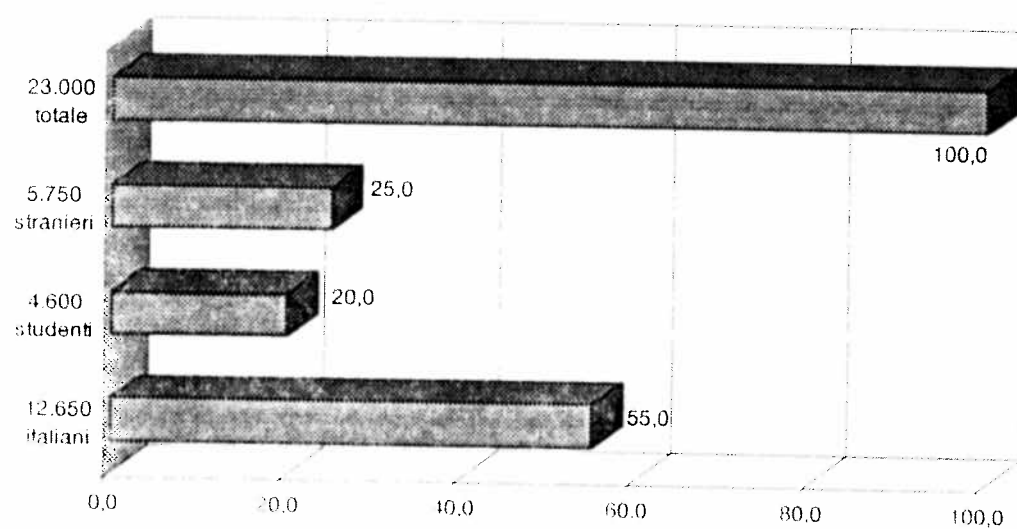


GRAFICO 13. Visitatori *Maygo dei monumenti* 1997. Presenze per tipologia - week-end 17/05-18/05
Fonte: ns. elaborazione

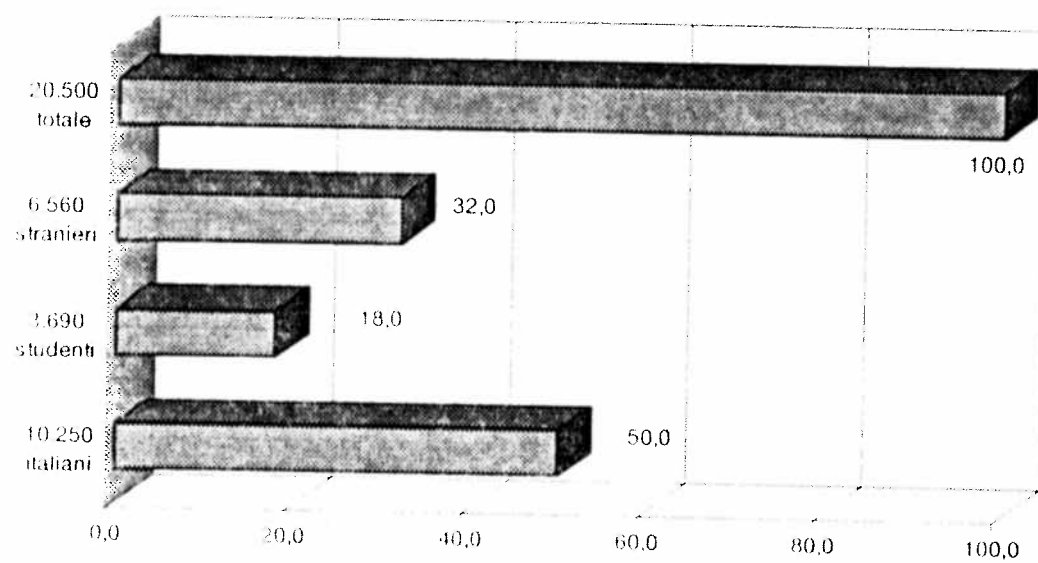


GRAFICO 14. Visitatori *Maygo dei monumenti* 1997. Presenze per tipologia - week-end 24/05-25/05
Fonte: ns. elaborazione

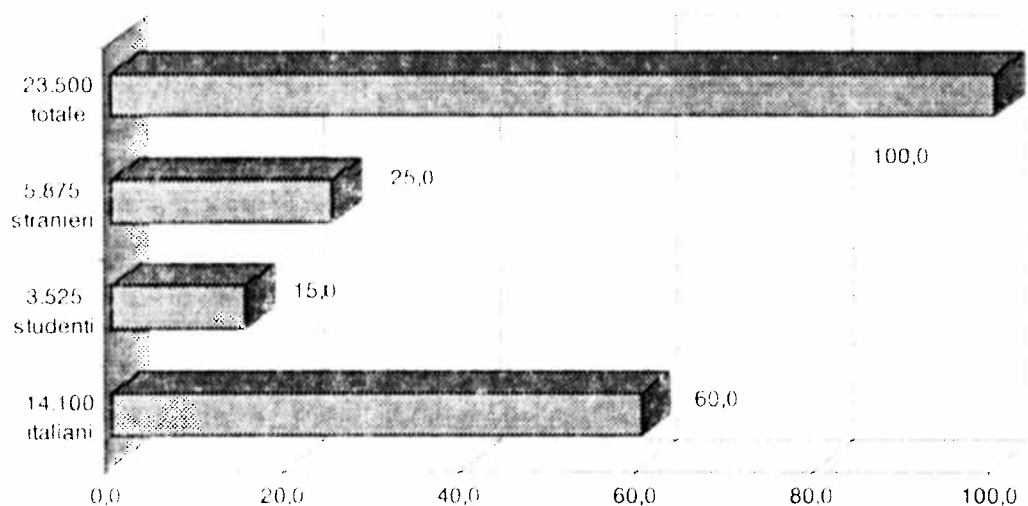


GRAFICO 15. Visitatori *Maggio dei monumenti* 1997. Presenze per tipologia - week-end 31/05-1/06
Fonte: ns. elaborazione

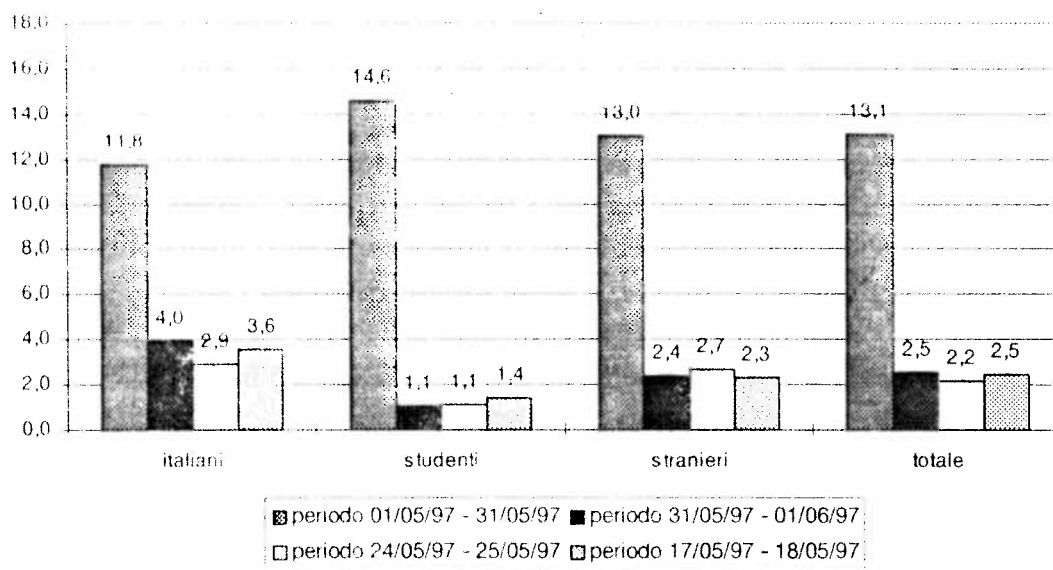


GRAFICO 16. Incidenza percentuale dei visitatori del *Maggio dei monumenti* sul totale 1997
Fonte: ns. elaborazione

4. Il Museo aperto ed il Maggio dei monumenti

Le politiche dell'amministrazione cittadina stanno andando dal 1994 ad oggi nella direzione di rafforzare l'offerta turistico-culturale proponendo un calendario di iniziative durante tutto l'anno che valorizzano la situazione urbana e stimolano la reattività della città a nuove situazioni urbane¹⁸. Inoltre la programmazione di *calendari di eventi* e la *costituzione di itinerari* sono diventate caratteristiche stabili delle politiche turistico-culturali cittadine.

Il *Maggio dei monumenti* rappresenta il prototipo e la fonte di ispirazione di queste politiche. Esso prende l'avvio dall'iniziativa *Napoli Porte aperte*, che si è tenuta nel maggio 1992 e 1993, gestito dalla Fondazione Napoli '99, che ha avviato un processo di nuova consapevolezza culturale della città.

Elemento caratterizzante di questo esperimento, primo in Italia, è stato quello di restituire ai cittadini la *conoscenza* e la *coscienza* della città rendendo fruibile quel patrimonio artistico e monumentale abitualmente non accessibile al pubblico (perché in corso di restauro o per mancanza di personale di custodia).

Obiettivo è stato inizialmente quello di far conoscere la città ai suoi abitanti, perché la vivano in quei luoghi ed in quei monumenti che conservano i segni della sua storia, memorie vitali per avviare un processo di coscienza e di identità culturale. Dal 1994 questa iniziativa è stata sostenuta dall'amministrazione comunale napoletana e da molteplici altre istituzioni, associazioni di categoria, studenti nel progetto *La scuola adotta un monumento*.

Il *Maggio dei monumenti* costituisce un evento sistematico ed annuale che insiste e si qualifica soprattutto nel centro antico della città: nel contenitore *Museo aperto* si sostanziano spettacoli, rappresentazioni e mostre che si sviluppano nell'arco di cinque settimane.

Come una mostra aggiunge nuovi *pezzi* alle collezioni permanentemente esposte in una istituzione museale e modifica le modalità espositive consuete, così il *Maggio dei monumenti* interviene rispetto al *Museo aperto*, sfruttando due caratteristiche distintive della città:

¹⁸ Cfr. M.L. Sincon, M. Stazio, *Caratteristiche distintive del turismo a Napoli e politiche di valorizzazione delle risorse culturali*, 1998, pp. 16-21.

- la *eccezionale vastità* del centro storico;
- la grande *concentrazione di attrattive* di tipo diverso, immateriale o materiale, che lo caratterizzano.

Infatti, durante il *Maggio* nel sistema *Museo aperto* si attuano:

- *l'ampliamento delle collezioni*: sui percorsi ordinari delle *Vie dell'arte* vengono aperte al pubblico strutture monumentali e architettoniche abitualmente non visitabili; inoltre nuovi itinerari si aggiungono a quelli già presenti (alcuni di questi coincidono con quelli previsti, ma non ancora implementati, dalla delibera n. 3411 del 21.7.1995).
- *nuove modalità espositive*: oltre agli itinerari già presenti (quelli delineati dalle *Vie dell'arte* e quelli tematici relativi agli stili architettonici), ogni anno per il *Maggio* si individuano nuove *linee di lettura* del patrimonio, che si concretizzano in nuovi *itinerari tematici* (visitabili in determinati giorni - solitamente coincidenti con tutti i week-end del mese maggio - con visite guidate). Il *Maggio* 1998 è stato caratterizzato dagli itinerari - denominati *Tra mura e porte* - dalle mura della città ai portoni delle dimore, comprendendo la visita a cortili, chiostri e giardini di dimore patrizie e conventi. Nel *Maggio* 1988 il coordinamento di diversi Assessorati e di operatori economici e associazioni di categoria ha anche dato vita a un itinerario enogastronomico e ad un itinerario fra le diverse tipologie di attività artigianali che insistono sul centro storico della città.
Il *Maggio* del 1999 sarà invece dedicato alla Rivoluzione partenopea, di cui ricorre il bicentenario.
- *la programmazione di eventi culturali e spettacolari nel contenitore-museo*: la già intensa attività di utilizzazione dei monumenti e dei siti che costituiscono il sistema *Museo aperto* per attività culturali e spettacolari, si intensifica ulteriormente durante il *Maggio* (cfr. Tab. 4).

Il *Maggio dei monumenti* è una manifestazione programmata ogni anno, un *evento prevedibile e sistematico*, che coinvolge tanto le strutture monumentali quanto il territorio su cui il museo insiste. È quindi da considerare come una caratteristica del *Museo aperto*.

5. *Il Museo aperto come nuova tipologia museale: punti di forza e debolezza, vantaggio competitivo*

L'analisi evidenzia come il *Museo aperto* configuri un nuovo modello museale la cui formula auspica la tutela-valorizzazione del territorio e la sua rivitalizzazione economica. È stato progettato per preservare e incrementare la vivibilità, la vitalità economica del territorio e per incentivare i flussi turistici.

Il *Museo aperto* per alcune caratteristiche può essere concettualmente assimilato all'ecomuseo o all'etnomuseo, poiché è un territorio in cui si combinano tradizioni consolidate, vitalità economica, attrattive culturali e relazioni sociali ed è agente di cambiamento che lega insieme educazione, cultura e sviluppo economico.

Il *Museo aperto*, analogamente all'ecomuseo, va oltre l'idea del museo tradizionale come collezione di oggetti, si fonda sulla memoria collettiva ed estende la documentazione ai siti fisici ed alle testimonianze monumentali ad essa connesse¹⁹.

Il Museo aperto

- Costituisce una struttura largamente interattiva fra visitatori e abitanti: prevede il coinvolgimento della popolazione, che è parte attiva in quanto custode della memoria collettiva e tramite tra passato e presente.
- Sul piano operativo valorizza percorsi culturali su una scacchiera territoriale preesistente e con proprie tradizioni consolidate: artigianato, gastronomia, musica colta e popolare.
- Consente di organizzare autonomamente l'esperienza di visita²⁰ e di acquisire informazioni sempre *diverse* sul territorio; a seconda dell'esperienza di viaggio che si vuole conseguire possono essere seguiti itinerari territoriali o tematici che puntano su attrattive differenti: siti storico-artistici, gastronomia, artigianato, spettacoli teatrali o musicali.

¹⁹ Cfr. G. Edson, D. Dean, 1994, p. 8.

²⁰ La natura attiva del turista lo qualifica, come è noto, in *prosumer*, ossia produttore ed utilizzatore dei servizi al tempo stesso.

I punti di forza riscontrati nel *Museo aperto* insistono sulle potenzialità relative:

- 1) all'attrattività del prodotto, nelle sue componenti materiali ed immateriali:
 - a) attrattive materiali:
 - gastronomia, artigianato, commercio;
 - b) attrattive immateriali:
 - forte identità culturale;
 - produzione culturale;
 - consumo culturale;
- 2) alle sue capacità di autoinnovarsi ed autoalimentarsi:
 - perché è una *parte di città vivente* economicamente, socialmente, culturalmente;
 - perché sul territorio insistono istituzioni culturali che possono innescarsi sinergicamente con le finalità tecnico-scientifiche del museo e con l'offerta di nuova produzione culturale;
 - perché risponde ai requisiti della *flessibilità e varietà/variabilità* nel tempo, ed è capace di «reagire in modo creativo alle contingenze di volta in volta incontrate»²¹.

Relativamente alle attrattive materiali, la valorizzazione del sistema *Museo aperto* può dare impulso alle sue tradizioni quali la vocazione produttiva in campo artigianale. L'artigianato di qualità rappresenta in quest'ottica una grande risorsa da salvaguardare e valorizzare: la riscoperta turistica della città ha dato nuovo impulso alla lavorazione dei pastori di San Gregorio Armeno o all'oreficeria di San Biagio dei Librai, rilanciando il centro antico sotto il profilo economico e contribuendo al recupero del patrimonio artistico locale. L'amministrazione comunale in quest'ottica ha iniziato a definire progetti ed obiettivi: il progetto denominato *Cittadella dell'artigianato artistico* mira alla creazione di uno strumento-contenitore che promuova e sviluppi l'artigianato artistico attraverso la realizzazione di una mostra permanente, e che permetta la incubazione di nuove imprese artigiane creando un punto di incontro tra domanda ed offerta, tra giovani artigiani e botteghe tradizionali. Tale contenitore, individuato nei locali di proprietà comunale dell'ex Asilo Filangieri, nell'area di San Gregorio Armeno, intende porsi quale strumento di rilancio dell'artigianato artistico che a sua volta costituisce volano per il

²¹ Cfr. E. Rullani, 1995, pp. 23-24.

turismo ed occasione di sviluppo economico ed occupazionale²². Si tende così a creare un clima economico favorevole alle imprese del settore, valorizzando nel contempo i luoghi storici della città.

Altrettanto forti, evocative e distintive appaiono le potenzialità del sistema relative alle attrattive immateriali. In primo luogo perché stimolano e consolidano il processo di *identità culturale*: la riscoperta del patrimonio culturale da parte dei suoi residenti e la valorizzazione di vocazioni produttive tradizionali assumono la valenza di risorsa fattoriale specifica per la ricostruzione fisica ed economica della città. Senza questo processo di *sedimentazione* culturale tra i residenti, qualunque successivo intervento di politica turistica *calato dall'alto* può determinare mercificazione della cultura e banalizzazione turistica del patrimonio di identità culturale.

Inoltre sul territorio del *Museo aperto* insistono alcune fra le maggiori istituzioni di trasmissione e produzione di cultura (dall'Università "Federico II", all'Orientale, all'Istituto di studi storici *Benedetto Croce*) e numerose associazioni culturali (da *Napoli Sotterranea* alle numerose piccole associazioni dedite a diverse attività musicali o ricreative) che elaborano e propongono numerose occasioni di consumo culturale²³.

I punti di debolezza riscontrati sono riconducibili alle caratteristiche distintive del *Museo aperto*, che si fondano da un lato sulla tutela, valorizzazione e rivitalizzazione economica del territorio, dall'altro sulla tutela e valorizzazione dei siti storico-artistico-monumentali che in esso insistono. In tal senso riguardano sia gli indirizzi strategici che le politiche di gestione del territorio urbano e delle strutture museali.

Sotto il profilo strategico l'analisi evidenzia che:

- La qualità della fruizione del museo appare in stretta correlazione con la qualità dei servizi e delle infrastrutture dell'area urbana, dato che il *Museo aperto* si identifica come una parte del territorio cittadino. Ne

²² Per il restauro della struttura sono stati stanziati dodici miliardi di lire. La prima Mostra realizzata, dal titolo significativo: *Riapre un altro pezzo di Napoli*, testimonia la scelta dell'amministrazione comunale di restaurare un edificio di sua proprietà di rilevante valore storico-artistico, per destinarlo a sede permanente di esposizione dell'Artigianato Artistico Napoletano. Nel Natale 1996 e 1997 si sono svolte mostre di artigianato artistico cui hanno partecipato oltre cento imprese in rappresentanza di dodici settori produttivi; nel maggio 1998 è stato realizzato un itinerario turistico-produttivo cui hanno aderito 36 botteghe artigiane.

²³ "Si *consuma* cultura ogni volta che si assorbono idee, ideologie, credenze; ogni volta che si acquistano o si usano manufatti; ogni volta che si acquisiscono usi e si partecipa a riti sociali"; D. De Masi, 1994, p. 35.

discende l'urgenza di adeguare la qualità della vita a Napoli e l'offerta di infrastrutture e servizi al livello delle altre città a vocazione turistica.

- Esiste una elevata eterogeneità degli enti gestori e proprietari delle strutture monumentali del *Museo aperto*, da cui derivano sia la complessità di gestione del sistema nel suo complesso, sia la difficoltà che questo sia identificabile - così come esso si configura al momento attuale- come un sistema autonomo su cui fondare politiche di sviluppo adeguate.

Sotto il profilo delle politiche di gestione assumono rilievo ed urgenza le carenze:

- a) riscontrabili sia nei servizi ed infrastrutture del territorio:
 - arredo urbano;
 - illuminazione;
 - sicurezza;
 - viabilità;
 - informazioni.
- b) relative alla gestione ed al funzionamento ordinario delle strutture monumentali in termini di:
 - orario di apertura dei siti ed estensione della visita ai giorni festivi;
 - servizi all'interno delle strutture;
 - servizi di assistenza, accoglienza e informazione turistica;
 - strumenti informativi e di comunicazione;
 - servizi aggiuntivi quali visite guidate, attività didattica.

Molti dei servizi indicati - sezione didattica, accoglienza e guida ai visitatori, attività promozionale - sono stati previsti dal comune ed enunciati nei documenti programmatici²⁴, ma non hanno avuto effettiva attuazione.

Inoltre, per quanto l'assessorato alla Cultura faccia esplicito riferimento negli obiettivi e nelle fasi di implementazione del progetto all'attività di comunicazione del sistema, si riscontra come attualmente:

- non sia stato prodotto materiale divulgativo o promozionale che identifichi chiaramente l'esistenza del *Museo aperto* come sistema integrato, spesso confuso o sovrapposto al *Maggio dei monumenti*;
- il *museo* sia scarsamente dotato di materiale di comunicazione sia come sistema nel suo complesso che all'interno delle singole strutture.

Il progetto *Museo aperto* appare ambizioso ed innovativo. Il vantaggio competitivo del sistema risiede nella *differenziazione*, intesa come novità del

²⁴ Delibera n. 3411 del 21.7.1995.

prodotto, ed è tanto più difendibile in quanto le risorse su cui poggia risultano rare, di valore, non imitabili e non trasferibili.

Ma il sistema deve sviluppare risorse e competenze²⁵ per fornirsi della capacità di presidiare, sviluppare e difendere nel tempo i punti di forza e i fattori critici di successo e - quindi - acquisire un vantaggio competitivo reale e duraturo. Così come si configura al momento attuale il *Museo aperto* - per l'elevata eterogeneità degli enti gestori e proprietari - non è un sistema dotato dell'autonomia decisionale necessaria a sviluppare un percorso strategico volto al raggiungimento di obiettivi di lungo periodo.

Implicazioni di policy

L'impegno speso dal 1994 per la costruzione di una nuova immagine della città - fondata sulla valorizzazione del patrimonio monumentale e di identità culturale - ha creato una domanda turistica *nuova*, dato che una intera generazione non ha considerato Napoli come possibile meta turistica.

Al momento attuale Napoli sembra fortemente presente nell'immaginario collettivo ed il turista è portato a giudicare benevolmente le carenze della città, giudicandole inevitabili in una fase di rivitalizzazione. Ma Napoli non appare ancora in vera competizione con le tradizionali *città d'arte* italiane: Firenze, Venezia, Roma. Ciò pone in evidenza un elemento critico: l'effetto-novità e l'attuale momento di *moda* di Napoli sono destinati a confrontarsi con la concorrenza: emerge quindi, come si è detto, l'urgenza di adeguare la qualità della vita e l'offerta qualitativa di servizi ed infrastrutture al livello delle altre città a vocazione turistica.

Paradossalmente *il ritardo* accumulato dalla città nello strutturare politiche di sviluppo turistiche e di valorizzazione del patrimonio culturale, può costituire una *chance* per improntare la politica turistica in una ottica *preventiva* e non *riparativa*, per evitare gli errori determinati in altre *città d'arte*. Nel caso di città in cui convergono risorse *rare* se non *uniche*, *non rinnovabili* e *non sostituibili*, la concentrazione dei flussi turistici può comportare, infatti, livelli di congestionamento insostenibili, come ad esempio accade in città *mature* come Firenze e Venezia. Ciò determina, nel bilancio delle attività turistiche a lungo termine, il degrado di beni

²⁵ Come è noto, per *risorse* si intendono gli elementi di natura materiale o immateriale a disposizione del sistema e per *competenze* le soluzioni di combinazione delle risorse. Cfr. M. Rispoli, 1998, p. 153.

ambientali che vengono sottratti in modo spesso irreversibile ad altri usi e fatti oggetto di consumo distruttivo.

A Napoli, il *ritardo* come *chance* può evitare i danni connessi sia all'uso intensivo ed indiscriminato del *patrimonio culturale*, che dovuti alla *banalizzazione turistica* del patrimonio dell'*identità culturale*, che da un lato fa perdere autenticità all'esperienza turistica e dall'altro riduce le manifestazioni culturali a stereotipo e folklore, avulsi dalle loro radici storiche, culturali e sociali.

Nelle politiche dell'amministrazione comunale napoletana emergono alcune linee programmatiche in cui la cultura diventa «fattore produttivo riproducibile dalla stessa offerta (o produzione) totale nonché dalla produttività della cultura»²⁶, in cui si migliora e si eleva l'offerta culturale della città per i suoi stessi abitanti e nello stesso tempo si evita il pericolo della tendenza implosiva causata dall'intensificarsi dei flussi turistici e dell'uso della dotazione culturale esistente.

Ma non senza problemi e contraddizioni.

Se sul versante culturale le intenzioni e le iniziative sembrano andare nella giusta direzione, l'incremento dei flussi turistici in città, dovuto alla capacità attrattiva delle sue risorse culturali, attualmente comporta limitati benefici economici.

La permanenza media del turista in città è ancora bassa (al 1997 è di 1,8 giorni per gli italiani e 2,5 per gli stranieri), mentre non vengono approntate adeguate politiche di destagionalizzazione dei flussi. Lo stesso *Maggio dei monumenti* attira flussi che già si concentravano in questo periodo.

Appare ancora inadeguato il coordinamento dei vari soggetti cointeressati alla produzione e gestione del prodotto turistico. La stessa «*Assise permanente per il turismo*», indetta dagli Assessorati all'Identità e cultura ed ai tempi della città del comune di Napoli, rispecchia in modo parziale la complessità necessaria al governo di un sistema complesso come una *città d'arte*.

Inoltre, si sta facendo ancora troppo poco sul versante degli interventi di controllo e pianificazione e della comunicazione.

Per quanto riguarda quest'ultima oltre all'insufficienza di materiali e di punti *informativi* sulle opportunità turistico-culturali della città, si rileva l'assoluta carenza di una politica comunicativa che sviluppi almeno una

²⁶ Cfr. G. Mossetto, 1992, p. 71.

immagine coordinata per i materiali di comunicazione e gli eventi culturali e turistici e stabilisca linee guida riguardo contenuti e modalità. Un vero e proprio progetto di comunicazione è - allo stato - impossibile e, forse, non opportuno. Questo perché l'offerta culturale e l'offerta di servizi, ma soprattutto la qualità dell'ambiente urbano e della vita, devono ancora stabilizzarsi su standard europei. E, se è vero come è vero, «una buona pubblicità accelera la morte di un prodotto cattivo» questo ritardo nello stabilire un progetto di comunicazione potrebbe non essere del tutto controproducente.

Ad un livello più generale, gli investimenti sul *capitale umano* - condizione indispensabile per innestare un *circolo virtuoso* fra economia e cultura - e sui servizi e le infrastrutture, appaiono ancora insufficienti o inefficaci.

In questo senso, il sindaco Bassolino ha fatto più volte notare come - a fronte di un massiccio *intervento straordinario* dello stato nel Mezzogiorno - quello che è rimasto drammaticamente carente è l'*intervento ordinario* dello stato stesso, a partire dalla situazione della scuola fino agli investimenti di qualità sui grandi servizi collettivi e pubblici.

Le nuove *grandi opere* nel Mezzogiorno sono da intraprendere nella direzione dell'organizzazione del suo sistema territoriale, per far crescere l'offerta di servizi e infrastrutture e generalizzare il livello di cultura degli operatori. Obiettivo in cui devono convergere in maniera sinergica strutture centrali dello stato, enti locali, istituzioni culturali, istituti di credito, associazioni di categoria, grande e piccola imprenditorialità e tutti i soggetti economici e giuridici in grado di valorizzare e sviluppare le attività produttive del territorio, traendone vantaggi di utilità economica.

Quanto finora considerato, emerge con maggiore evidenza nel sistema *Museo aperto*, in quanto esso si identifica con il territorio e costituisce parte economicamente e socialmente attiva della città.

Nel *Museo aperto* è evidente un modello di offerta turistico-culturale basata sulla conservazione e la tutela, ma anche sull'uso creativo della *memoria* e del *patrimonio*, strettamente legata all'*identità* culturale della città, un'offerta che fa della *differenziazione del prodotto* un suo punto di forza. Ma è altrettanto evidente una carenza in primo luogo di *consapevolezza* e quindi anche di *comunicazione* della natura del vantaggio competitivo di cui si dispone, così come emergono difficoltà di coordinamento e concertazione fra i diversi attori coinvolti nel ciclo gestionale e produttivo. Per quanto riguarda la comunicazione in

particolare, c'è da notare che essa ha ricevuto scarsa attenzione, non soltanto dal punto di vista degli investimenti e - quindi - della *quantità* di materiale di comunicazione prodotto, ma risulta carente nel *progetto*.

Come si evince dall'analisi gli enti gestori e proprietari sono altamente eterogenei: sovrintendenze, enti morali, clero, comune. Da qui deriva l'impossibilità di perseguire politiche finanziarie e culturali organiche e coerenti, e l'incapacità progettuale di costituire un sistema complesso su cui fondare lo sviluppo culturale e turistico di Napoli.

Ne discende l'urgenza di individuare sia soluzioni organizzative e gestionali che strumenti amministrativi e tecnico-scientifici adeguati, dato che non esistono attualmente modalità di coordinamento né rispetto alle priorità conservative e di manutenzione (che attualmente competono alle singole strutture monumentali), né rispetto alla valorizzazione culturale, turistica, sociale ed economica del sistema.

Dall'analisi del sistema *Museo aperto* derivano altrettante azioni ed indicazioni di politica turistica che corrispondono ai punti di debolezza enucleati:

1. Va migliorata la qualità dei servizi e delle infrastrutture nel territorio su cui insiste il *Museo aperto* e, quindi, nell'area urbana nel suo complesso: ciò richiede progettualità strategica ed interventi capaci di integrare le politiche del turismo con le altre politiche di settore (urbanistica, ambiente, trasporti, commercio).
2. È necessario dare spazio, autonomia e sviluppo a un progetto gestionale *consapevole*²⁷ e integrato del *Museo aperto*.

²⁷ Dal punto di vista turistico, possiamo immaginare un continuum di prodotti culturali: da un lato si collocano prodotti *capaci* (che hanno sviluppato *capacità consapevoli*) di attrarre turismo *residenziale*. Detta capacità va considerata rispetto ad una serie di dimensioni che possono costituire una sorta di check-list di valutazione ed auto-valutazione del prodotto culturale: 1) qualità percepita del prodotto; 2) attenzione posta al servizio al cliente; 3) sostenibilità (collegamento ed equilibrio tra risorse e sviluppo sostenibile); 4) livello di percezione del prodotto come unico o speciale; 5) supporto (in termini di benefici attesi) alla comunità ed azioni di *policy* attivate per sostenere il prodotto.

Dalla parte opposta di questo continuum si collocano prodotti culturali *spontanei* che non hanno *capacità strutturate* di attrarre visitatori (rispetto alle dimensioni anzidette), mentre nel mezzo si collocano prodotti *pronti* a migliorare i servizi culturali offerti. Cfr. T. Silberberg, 1995, p. 362.

La destinazione turistica culturale deve in questa logica essere in grado di passare da modalità di gestione *spontanee* del prodotto culturale, a modalità *pronte* alla valorizzazione, fino a consolidare *capacità consapevoli* di gestione. Le destinazioni turistiche diventano infatti sempre più omogenee riguardo agli standard dei loro prodotti ed in questo contesto la *capacità consapevole* di gestione della

Una gestione *consapevole* ed integrata produrrebbe notevoli ricadute positive sia sotto il profilo della tutela e conservazione del patrimonio (senza le quali non vi può essere valorizzazione ai fini turistici) che della sua valorizzazione.

In particolare, permetterebbe di attivare politiche di tutela e conservazione volte:

- alla redazione di inventari delle risorse maggiormente esposte a rischio per definire adeguate azioni di prevenzione;
- alla installazione degli impianti di sicurezza e di regolazione del clima nelle singole strutture e alla loro gestione e controllo centralizzati;
- alla sorveglianza dello stato di conservazione dei beni;
- all'adozione di misure volte ad inibire o limitare danni, così da ridurre la prassi del restauro *post factum*.

Le politiche di valorizzazione, invece, dovrebbero sostanziarsi in interventi coordinati ed unitari rivolti a:

- l'accoglienza e l'informazione al pubblico in via diretta e mediante pubblicazioni, segnaletica ed audiovisivi;
- il prolungamento di apertura dei siti e l'estensione della visita alla domenica per molte strutture attualmente non accessibili nei giorni festivi;
- l'assistenza turistica ed il *bookshop* specializzato;
- l'organizzazione e la gestione di itinerari di visita tramite personale interno od esterno;
- le azioni promozionali, relazionali e didattiche rivolte alla scuola, ai cittadini ed ai turisti;
- il monitoraggio dei servizi e delle infrastrutture che insistono sia nel sistema/territorio che all'interno delle singole strutture;
- la formazione, l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze professionali del personale.

Per quanto, invece, è stato già implementato nel sistema *Museo aperto*, affinché se ne sfruttino appieno le potenzialità, occorrerebbe almeno provvedere ad una sua ben evidente caratterizzazione di immagine ed alle conseguenti attività di comunicazione.

In particolare, ciò suppone l'adozione di:

risorsa culturale diventa elemento discriminante per differenziare con successo le località nell'ambito competitivo delle destinazioni.

- un logo complessivo, con varianti riferite ai singoli siti e/o associazioni che insistono sul territorio;
- una immagine coordinata per le postazioni di ingresso, l'abbigliamento del personale, la segnaletica, le pubblicazioni, ecc.

Questo rappresenta un primo livello di intervento, nell'attesa che un progetto gestionale integrato offra la possibilità di delineare indirizzi strategici e coerenti politiche di marketing riguardo le scelte del *che cosa* vendere, *a chi* e *come*²⁸ dai quali poter partire per un progetto di comunicazione²⁹ efficace a rendere nota e valorizzare la differenziazione che caratterizza il sistema.

Dal complesso dell'analisi emerge che per l'imprenditorialità turistica il *Museo aperto* può costituire fonte di vantaggio competitivo, a patto che le politiche per il turismo siano in grado di comprenderne la portata, proteggerne il patrimonio e valorizzarne le potenzialità. Il centro antico di Napoli - e, dunque, il sistema *Museo aperto* - è dotato di risorse tali da dare vita a un network unico al mondo e possiede tutte le caratteristiche per attirare *turismo consapevole*, culturalmente appassionato, in grado di innescare un circolo virtuoso con le strutture che lo ospitano: una fertilizzazione culturale reciproca ospitanti/ospitati³⁰.

Ma un turismo culturale di questo tipo richiede *total quality* e forti capacità competitive. Il centro antico possiede le risorse culturali e artistico-monumentali del passato, ma deve dotarsi di risorse e *capacità consapevoli*³¹ di gestione per il futuro: solo così le risorse culturali possono diventare

²⁸ Il *che cosa* porta a definire la *product-idea*, cioè l'insieme degli attributi che il prodotto deve avere perché sia in grado di specificare determinate aspettative, indipendentemente dalle sue caratteristiche fisico-funzionali; il *a chi* qualifica le scelte di segmentazione in termini di aspettative e motivazioni al viaggio; il *come* si riferisce alle scelte riguardanti il posizionamento competitivo. Non va inoltre trascurata la componente «relazionale» (C. Gronroos, 1989) del marketing, nel senso di stabilire, sviluppare e rafforzare relazioni interattive durevoli con il cliente-turista.

²⁹ Com'è noto un progetto di promozione, scomposto nelle sue fasi, comprende: identificazione del mercato obiettivo; determinazione degli obiettivi della promozione e scelta del livello/i di sollecitazione del mercato; dal livello di consapevolezza e conoscenza a quello dell'atto di acquisto, tramite facilitazioni, introduzione di *tourist card*, ecc.; definizione dei messaggi: contenuto del messaggio/idea centrale, struttura logica del messaggio, fonte e forma; scelta dei canali di comunicazione (canali personali ed impersonali, e tra i secondi stampa, telecomunicazione, affissione, manifestazioni); spesa stabilita (stanziamento promozionale); mix degli strumenti di comunicazione utilizzati e scelta tra strategia *pull* o *push*; coordinamento della promozione con il marketing.

³⁰ Cfr. D. De Masi, 1995, pp. 29-40.

³¹ Sulle *capacità consapevoli* di gestione della risorsa culturale cfr. nota 27.

concretamente fattore produttivo integrante necessario per la crescita economica della città.

Bibliografia

- Amendola, G., *La città postmoderna*, Roma-Bari, Laterza, 1997.
- Bagdadli, S., *Il museo come azienda. Management ed organizzazione al servizio della cultura*, Milano, Etas Libri, 1997.
- Becheri, E., *Alcune considerazioni*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento del Turismo, Settimo Rapporto sul Turismo Italiano, Firenze, Mercury, 1997.
- Barucci, P., *Per un turismo sostenibile nelle città d'arte*, in *Viaggio e viaggiatori nell'età del turismo. Per una riqualificazione dell'offerta turistica nelle città d'arte*, Giornate di Studio, Firenze, 13-15 novembre 1997.
- Beltratti, A. (a cura di), *Musei, Mostre, Città d'arte*, Roma, Umberto Allemandi & C., 1992.
- Bernardi, U., *Del viaggiare. Turismi, culture, cucine, musei open air*, Milano, Franco Angeli, 1997.
- Bonazza, E. e Mantovani, E. (a cura di), *Proposte per l'occupazione nel settore dei Musei nell'Unione Europea*, Atti del Convegno, Trento, 25-26 ottobre 1996.
- Costa, N., *L'impatto ambientale del turismo: il contributo della ricerca sociologica*, in «Rassegna di Studi Turistici», Anno XXVI - n. 3-4, 1991.
- Costa, P., Manente, M. e Van der Borg, J., *Traditional Tourism cities: Problems and Perspectives*, in «Quaderni Ciset», n. 1, 1/93, 1993.
- De Masi, D., *Consumo culturale*, in «Lessico dei Beni Culturali», Associazione Mecenate 90, Umberto Allemandi & C., Roma, 1994.
- De Masi, D., *Un centro storico per Sisifo liberato*, in «Orizzonti Economici», n. 75, maggio 1995.
- Edson, G. e Dean, D., *The Handbook for Museums*, London e New York, Routledge, 1994.
- ENIT, *Italia Incoming 1996*, dicembre 1996.
- Frechtling, D. C., *Assessing the impacts for travel and tourism-Introduction to travel economic impact estimation*, in *Travel, Tourism and Hospitality Research*, a cura di J.R.B. Ritchie e C.R. Goeldner, New York, John Wiley & Sons, 1987.

- Gold, R. e Ward, S.V., *Place Promotion*, New York, John Wiley & Sons, 1994.
- Goldfinger, C., *L'utile ed il futile. Per un'economia immateriale*, Torino, UTET, 1996.
- Grönroos, C., *Management e marketing dei servizi*, Torino, ISEDI, 1994.
- Feilden, B.M. e Jokilehto, J., *Guide de Gestion des sites du Patrimoine culturel mondial*, Rome, ICCROM, 1996.
- Law, C.M., *Urban Tourism*, London e New York, Mansell, 1993.
- Le Goff, J., *Intervista sulla storia*, a cura di Francesco Maiello, Laterza, Roma-Bari, 1982.
- Mathieson, A. e Wall, G., *Tourism: Economic, Physical and social Impacts*, New York, Longman Scientific & Technical, 1982.
- Merlo, L., *Elementi di marketing turistico*, Roma, Agnesotti, 1983.
- Mossetto, G., *L'economia delle città d'arte*, Milano, Etas Libri, 1992.
- Mossetto, G., *Ripensando alla cultura delle antiche capitali*, in «Nord e Sud», Anno XLII, giugno-luglio, 1995.
- Nicolini, R., *Dall'effimero alla valorizzazione dell'identità*, in «Economia della Cultura», anno V, n. 1, 1995.
- Normann, R., *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas Libri, 1985.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento del Turismo, Sesto Rapporto sul Turismo Italiano, Firenze, Mercury, 1995.
- Rispoli, M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna, Il Mulino, 1998.
- Regione dell'Umbria, *Il Sistema Museale Regionale dell'Umbria*, Electa/Editori Umbri Associati, 1995.
- Richards, G., *Cultural Tourism in Europe*, London, CAB International, 1997.
- Richards, B., *How to Market Tourist Attractions, Festival and Special Events*, Harlow, Longman Group UK Limited, 1992.
- Rullani, E., *Flessibilità esterna: virtualità, imprenditorialità, interazione*, in «Management tra efficienza, flessibilità e responsabilità sociale», suppl. al n. 1/1995 di «Economia & Management», 1995.
- Savelli, A., *Sociologia del turismo*, Milano, Franco Angeli, 1992.
- Simeon, M.I., *Il turismo come fattore di rivitalizzazione delle aree urbane: analisi e valutazioni*, in «Economia e Diritto del Terziario», n. 1, 1996.
- Simeon, M.I., *Gestire le risorse culturali per il turismo: il caso Napoli*, in «Turistica», anno VI, numero 2-3, 1997.

- Simeon, M.I., *Il turismo culturale: dinamiche della domanda, forme di offerta, sviluppo sostenibile*, intervento al Convegno del Progetto Coordinato CNR: *Il turismo come fattore di crescita, competitività ed occupazione nel Mezzogiorno e nel contesto delle regioni italiane ed europee*, Certosa di Pontignano, Siena, 14-15 settembre, 1998.
- Simeon, M.I., *I beni culturali come risorsa produttiva: politiche e strumenti di valorizzazione*, Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento del Turismo, Ottavo Rapporto sul Turismo Italiano, Firenze, Mercury, dicembre 1998.
- Silberberg, T., *Cultural tourism and business opportunities for museum and heritage sites*, in «Tourism Management», vol. 16, n. 5, 1995.
- Swarbrooke, J., *Towards a Sustainable Future for Cultural Tourism: A European Perspective*, in «Tourism and Cultural Change», edited by Robinson, Evans, Callaghan, Conference Proceedings: *Tourism and Culture. Towards the 21st Century*, University of Northumbria at Newcastle, September, 1996.
- Touring Club Italiano, *L'Annuario del turismo 1998*, Milano, Centro Studi TCI, 1998.
- Valdani, E., *Marketing Strategico*, Milano, Etas Libri, 1986.