



OPERA DELLA PRIMAZIALE PISANA

IL PIANO DI GESTIONE DELLA PIAZZA DEL DUOMO DI PISA

Terza conferenza nazionale dei siti italiani iscritti nella
lista del patrimonio mondiale dell'Unesco

“La strategia per la gestione dei siti italiani UNESCO”

Torino 20 - 22 Maggio 2005

Documento di sintesi
Dott. Gianluca De Felice

INDICE

- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 1. | Il bene oggetto del piano di gestione | pag. 3 |
| 2. | Il soggetto gestore e la sua <i>mission</i> | pag. 3 |
| 3. | Il sistema di gestione: la Piazza del Duomo come un “grande “museo” attraverso l’utilizzo degli standard museali | pag. 5 |
| 4. | Alcuni esempi di applicazione degli Ambiti previsti dagli standard museali | pag. 5 |
| | 4.1 Ambito II - Assetto finanziario | pag. 5 |
| | 4.2 Ambito IV - Il Personale | pag. 7 |
| | 4.3 Ambito VII - Rapporti con il pubblico e relativi servizi | pag. 9 |
| | 4.4 Ambito VIII – Rapporti con il territorio | pag. 14 |
| 5. | Obiettivi e strategie per il futuro: la carta dei valori | pag. 16 |

1. IL BENE OGGETTO DEL PIANO DI GESTIONE

Pisa è famosa in tutto il mondo perché in un'area ristretta, racchiusa dalle mura urbane della città, dal retrostante Ospedale della Misericordia e dal Palazzo Arcivescovile, si colloca la Piazza del Duomo (comunemente detta anche Campo dei Miracoli); lo scenario che si presenta è uno dei panorami più rinomati e celebrati di tutto il territorio nazionale ed internazionale.

A partire dalle strutture elementari, tipiche dell'architettura religiosa cristiana, i quattro monumenti del complesso (Torre, Cattedrale, Battistero e Camposanto Monumentale¹) sono distaccati ma, allo stesso tempo, racchiusi in un unico spazio comune; una qualità magica pervade l'intero sito.



L'Opera Primaziale Pisana è il soggetto gestore della Piazza del Duomo ed è chiamata a custodire un patrimonio culturale che oggi è apprezzato da tutti, grazie al valore espresso dallo stato di conservazione e manutenzione dei monumenti e musei direttamente gestiti.

2. IL SOGGETTO GESTORE E LA SUA *MISSION*

L'Opera Primaziale Pisana è la Fabbriceria della Cattedrale di Pisa² ed è dotata di personalità giuridica per possesso di stato attestato dal Ministero dell'Interno³. Essa persegue finalità di solidarietà sociale nei seguenti settori di attività:

¹ Oggi si devono anche tenere in considerazione i due musei che completano nella Piazza un suggestivo percorso turistico: il Museo dell'Opera, che conserva opere provenienti dagli edifici monumentali della Piazza, e il Museo delle Sinopie che conserva appunto le "sinopie" proponendo quindi la più importante testimonianza a noi giunta di grafica medievale.

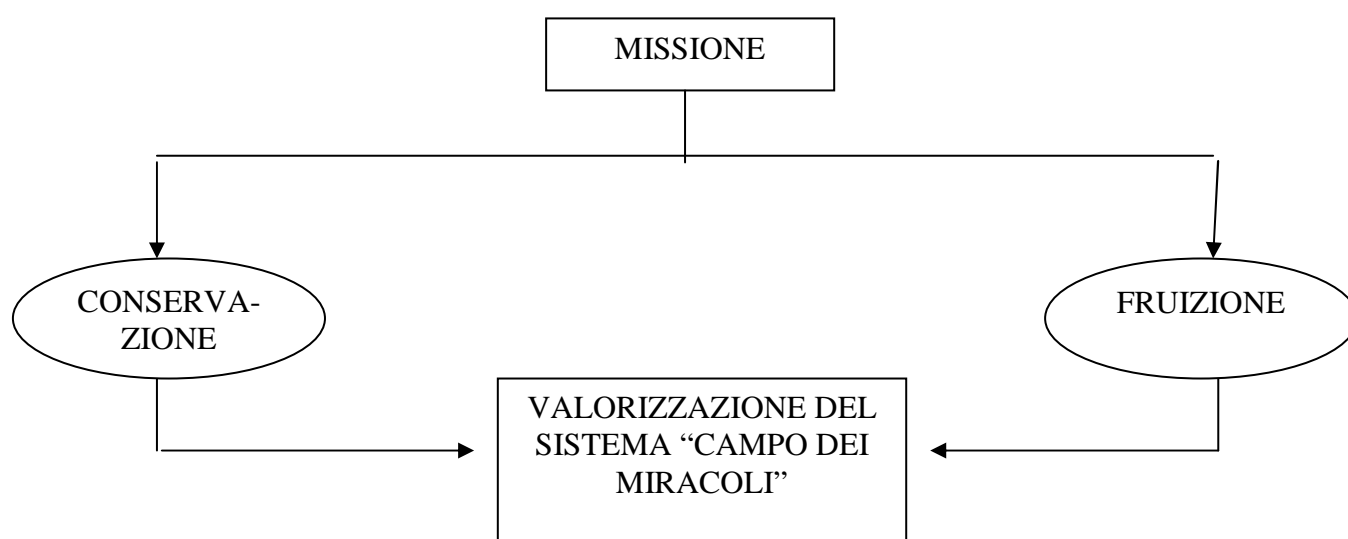
² Per informazioni dettagliate sulla storia dell'ente e del complesso monumentale chiamato a gestire si veda il sito internet www.opapisa.it.

- a. nella custodia, tutela, conservazione e manutenzione, nonché nella promozione dell'immagine e valorizzazione, senza ingerenza nei servizi di culto, della Cattedrale, del Battistero, del Campanile, del Camposanto Monumentale, del Museo dell'Opera e del Museo delle Sinopie;
- b. nella promozione della conoscenza della storia e dell'arte, in ogni sua forma e manifestazione culturale, che abbia riferimento al complesso monumentale e ai beni di sua pertinenza.

L'Opera Primaziale Pisana quindi, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali, è chiamata a gestire il complesso monumentale ponendosi come missione quello della conservazione e della preservazione del bene culturale assicurando così un duplice obiettivo:

- garantire la massima accessibilità del bene a tutti permettendo quindi quella necessaria conoscenza culturale che si richiede nella visita di un monumento/museo;
- preservare il bene per le generazioni future garantendo quindi il mantenimento di una memoria storica.

Per far questo è necessario che l'ente pianifichi a lungo termine le attività utili per garantire questi obiettivi; deve quindi creare una pianificazione strategica che possa essere il punto di riferimento gestionale attraverso i due elementi costitutivi: la conservazione e la fruizione. Tale operazione presuppone la necessità di porre il "cliente" al centro del proprio modello gestionale e cioè considerare un insieme complesso di soggetti che, a diverso titolo, si configurano come parti interessate alle attività dell'ente. Secondo tale approccio, emergono innanzitutto la collettività, per conto della quale l'Opera Primaziale Pisana gestisce l'inestimabile patrimonio artistico della fabbrica monumentale, e i vari soggetti istituzionali che, in base alle disposizioni della normativa cogente, hanno il compito di cooperare e di controllare l'attività svolta dall'ente ai fini della tutela, salvaguardia e conservazione del patrimonio artistico (Ministero dei beni e le attività culturali, Ministero dell'Interno, Diocesi di Pisa, Amministrazioni locali ecc..). Contestualmente, come abbiamo detto, si pone l'esigenza di garantire il diritto alla fruizione dei beni culturali da parte dei visitatori, che può essere subordinato soltanto all'esigenza prioritaria della conservazione del complesso monumentale e che richiede, da parte dell'Opera Primaziale Pisana, un impegno continuo finalizzato ad assicurare servizi all'altezza di un pubblico internazionale e commisurati al valore del patrimonio artistico.



³ Decreto del Ministero dell'Interno del 2 luglio 2002.

3. IL SISTEMA DI GESTIONE: LA PIAZZA DEL DUOMO COME UN GRANDE “MUSEO” ATTRAVERSO L’UTILIZZO DEGLI STANDARD MUSEALI

Il modello organizzativo e gestionale attuato oggi dall’Opera Primaziale Pisana quindi è quello di porre il “cliente” al centro del proprio sistema richiedendo al management di governare le proprie attività tramite l’individuazione di un insieme di processi correlati consentendo di esercitare un controllo globale dell’organizzazione attraverso un costante miglioramento della sua efficienza ed efficacia. Tale approccio sta portando l’ente a considerare il complesso monumentale della Piazza del Duomo come un grande “museo” all’aria aperta; solo così infatti si sta riuscendo a diffondere internamente all’ente una mentalità basata sulla soddisfazione del “cliente” e quindi sulla qualità dei servizi e delle prestazioni.

Per far questo l’Opera Primaziale Pisana sta cercando di adottare al complesso monumentale la logica di gestione utilizzata per i musei che è elaborata nell’atto di indirizzo dei criteri tecnico-scientifici e degli standard museali, art.150 comma 6 del Decreto Legislativo n.112/98 che si compone di VIII ambiti particolari, affrontando le caratteristiche e le strutture fondamentali di un’entità museale⁴. Tali criteri si sviluppano nei seguenti ambiti:

- Ambito I: Status Giuridico
- Ambito II: Assetto finanziario
- Ambito III: Strutture
- Ambito IV: Personale
- Ambito V: Sicurezza
- Ambito VI: Gestione delle collezioni
- Ambito VII: Rapporti con il pubblico e relativi servizi
- Ambito VIII: Rapporti con il territorio

Attraverso questo processo l’Opera della Primaziale Pisana è convinta di rispondere in modo esauriente ed efficace ai punti evidenziati nei precedenti paragrafi: conservazione e fruibilità. Infatti l’adeguamento degli standard impone l’individuazione di “criteri tecnico-scientifici” negli ambiti I, II, IV, VI, VIII, di “sicurezza” e “prevenzione da rischi” negli ambiti III, e V (con significativi apporti anche nell’ambito IV), di “adeguato livello di fruizione collettiva dei beni” nell’ambito VII.

4. ALCUNI ESEMPI DI APPLICAZIONE DEGLI AMBITI PREVISTI DAGLI STANDARD MUSEALI

E’ praticamente impossibile riassumere in questa relazione di sintesi il lavoro sperimentale che l’Opera Primaziale Pisana sta portando avanti nel considerare la Piazza del Duomo come un grande museo e quindi adottare gli otto ambiti previsti dagli standard museali. Credo però che almeno si possa fare alcune considerazioni di base prendendo alcuni di questi ambiti e riassumendo come l’ente sta cercando di applicarli.

4.1 Ambito II - Assetto finanziario⁵

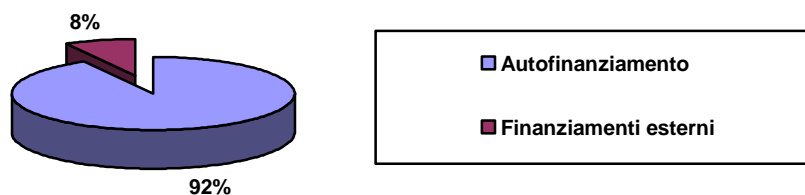
La realizzazione di un bilancio preventivo e di quello consuntivo è normalmente correlato al fatto di avere una propria autonomia finanziaria. Il livello di autonomia nella

⁴ Bisogna osservare che gli ambiti di riferimento sono praticamente gli stessi presi in considerazione dal Codice deontologico ICOM (ICOM, *Codice di deontologia professionale*, adottato dalla 15.a Assemblea Generale dell’ICOM riunita a Buenos Aires, il 4 novembre 1986), con l’aggiunta però dei “rapporti con il territorio (ambito VIII), mettendo quindi in evidenza la specificità del rapporto sistema museale e territorio.

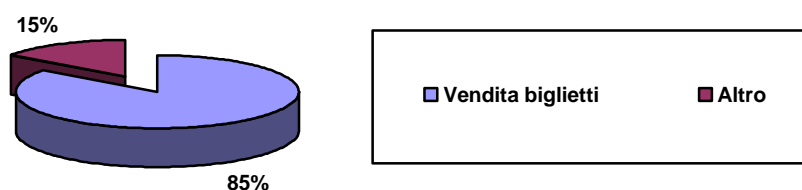
⁵ I dati di riferimento presentati nel seguente paragrafo fanno riferimento ad un consuntivo dell’anno 2004.

redazione del bilancio influenza infatti le decisioni relative alla gestione corrente, alla realizzazione degli obiettivi di breve periodo oltre a supportare le decisioni di programmazione in merito alle strategie da adottare in lungo periodo. L'adozione delle politiche gestionali previste dagli standard museali richiede sia disponibilità finanziarie adeguate per i necessari adempimenti, ma anche una ampia discrezionalità nelle scelte operative che l'ente gestore deve avere e che deve far corrispondere ai più elevati livelli di responsabilità manageriale e amministrativo-contabile.

Come si può notare dai dati sotto riportati, l'Opera Primaziale Pisana è in grado di autofinanziarsi riducendo ad una percentuale inferiore al 10% i finanziamenti esterni; ciò garantisce, nei limiti degli obiettivi istituzionali, un elevato grado di autonomia:



La maggior parte del proprio autofinanziamento, l'ente lo ricava dalla vendita dei biglietti di ingresso al complesso monumentale, mentre una parte minimale da diritti di riproduzioni fotografiche, pubblicazioni, fitti di immobili e gestione della parte finanziaria:

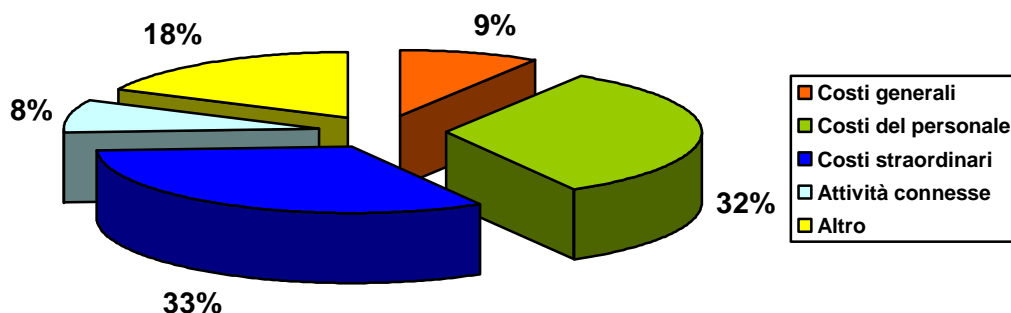


L'Opera Primaziale Pisana è pertanto un ente economicamente autonomo che riesce a recuperare le risorse prevalentemente attraverso i ricavi dall'erogazione dei biglietti di ingresso dei monumenti/musei gestiti. Tali ingressi si attestano ad un numero di visitatoti annuo pari a circa 2.150.000 così suddivisi:

Anno di riferimento 2004

<i>Monumento</i>	<i>Gen.-Apr.</i>	<i>Mag.-Ago.</i>	<i>Set.-Dic.</i>	<i>TOTALE</i>
Torre	75.485	131.822	86.804	294.111
Cattedrale	192.049	529.522	225.696	974.267
Battistero	135.645	278.908	162.138	576.691
Camposanto	53.558	95.885	56.774	206.217
Museo dell'Opera	18.018	38.647	19.944	76.609
Museo delle Sinopie	13.503	28.830	15.122	57.455
	488.258	1.103.614	566.478	2.158.350

Per quanto riguarda le uscite, le principali voci di spesa sono riassunte nel seguente grafico:



Per la voce di spesa del personale si vedrà successivamente nell'ambito IV come l'ente si è organizzato e pertanto come questi costi incidono sulla struttura. Per quanto riguarda invece le spese straordinarie, queste attengono alla necessità di intervenire su specificità particolari che ogni anno richiede il complesso monumentale:

Anno di riferimento 2004

	Importo necessario	Percentuale di spesa
Torre	131.682 €	9,58%
Cattedrale	97.636 €	7,10%
Battistero	1.619 €	0,12%
Camposanto monumentale	265.786 €	19,34%
Museo dell'Opera	41.268 €	3,00%
Museo delle sinopie	7.959 €	0,58%
Gestione della piazza	595.758 €	43,34%
Uffici e laboratorio	39.690 €	2,89%
Altro	193.170 €	14,05%

A questi dati brevemente richiamati, che danno sicuramente il senso di una autonomia di gestione dell'ente per quanto riguarda le risorse economiche e quindi le varie scelte di intervento sul complesso monumentale, l'Opera Primaziale Pisana, proprio per la sua necessità di gestire in modo oculato e attento il proprio patrimonio finanziario ha adottato un controllo di gestione basato su una contabilità che permette di avere tutta una serie di dati, con una relativa reportistica, basati sia sulle varie attività progettuali che vengono annualmente portate avanti, sia su un'analisi di "prodotto" individuando i monumenti e i musei come se fossero veri e propri prodotti aziendali. Ciò permette di poter fare tutta una serie di analisi e confronti sia tra le diverse annualità, sia tra vari progetti al fine di valutare con attenzione l'andamento economico e quindi le relative scelte (per es. la valutazione di svolgere un lavoro in economia o di esternalizzarlo, oppure decidere di eseguire più o meno lavori straordinari in corrispondenza ad un maggior o minor flusso di incassi).

4.2 Ambito IV - Il personale

Il mantenere questa autonomia gestionale ha portato l'ente a sviluppare una propria politica del personale che tenesse in considerazione i seguenti elementi:

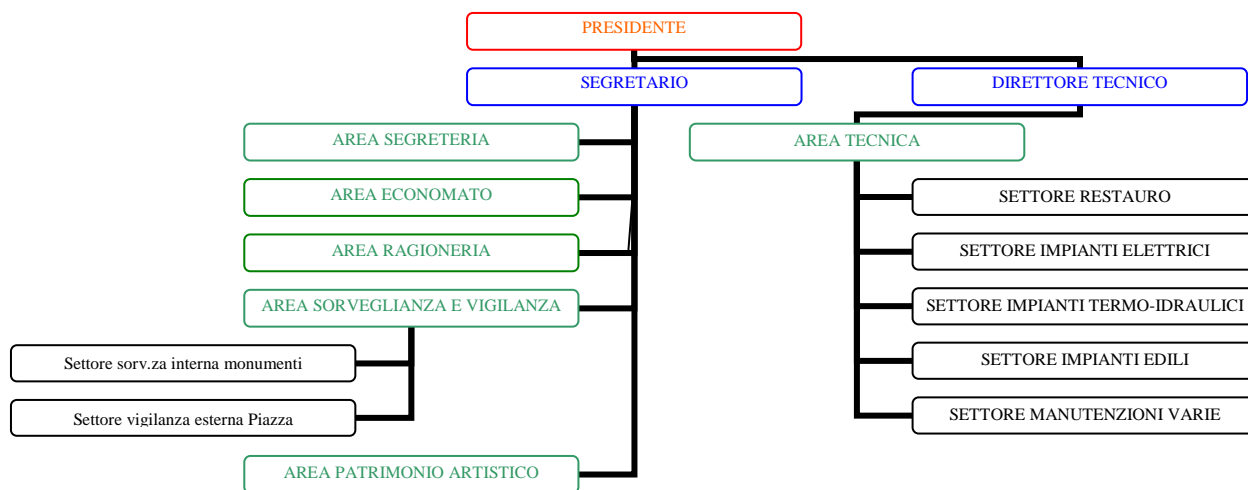
- efficienza di gestione → organizzazione delle risorse umane per un'adeguata funzionalità di gestione;

- efficacia di gestione → raggiungimento delle missioni fondamentali dell'ente e quindi attuazione degli obiettivi programmatici;
- economicità di gestione → valutazione della capacità delle risorse umane interne e considerazioni di eventuali esternalizzazioni di servizi.

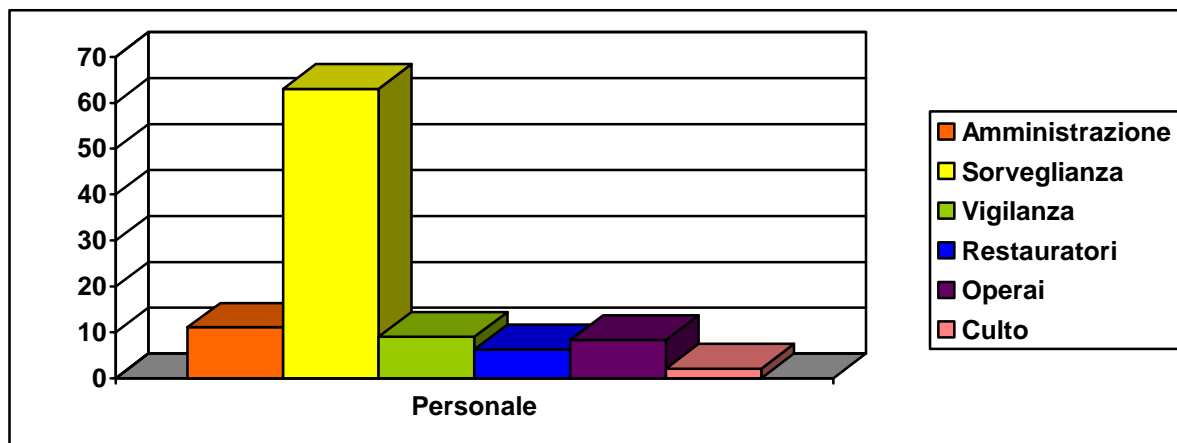
Ciò ha portato l'Opera Primaziale Pisana a strutturarsi attraverso due importanti tronconi, quello amministrativo diretto dal Segretario e quello tecnico diretto da una specifica Direzione.

La parte amministrativa si compone di cinque aree: area segreteria, area ragioneria, area sorveglianza e vigilanza, area patrimonio artistico, area economato.

L'area tecnica, oltre alle attività di manutenzione generica dell'ente, si compone di quattro settori specifici (restauro, impianti elettrici, impianti termo-idraulici, impianti edili) i cui compiti sono quelli di espletare le attività manutentive ordinarie e straordinarie coadiuvando il Direttore Tecnico e il Responsabile d'area nel monitoraggio costante sullo stato di conservazione della fabbrica monumentale.



Tale struttura permette di sviluppare un'azione costante e permanente verso il complesso monumentale, garantendo quindi sia un programma di manutenzione ordinaria e straordinaria dei monumenti, dei musei e della Piazza in generale ma anche di sorvegliare e vigilare 24 ore su 24 le opere musealizzate e gli stessi monumenti attraverso uno stretto collegamento con le forze dell'ordine. Questa struttura si compone quindi di 70 dipendenti⁶ così suddivisi:



⁶ Questi numeri crescono notevolmente con contratti di tipo stagionale nel periodo compreso tra marzo-ottobre in quanto aumentano gli orari di visita ai monumenti/musei (per gli orari di visita si veda il sito internet dell'Opera Primaziale Pisana www.opapisa.it).

Tale articolazione ha permesso all'ente di definire una nuova gestione delle risorse umane attraverso l'attuazione di profili professionali che hanno rappresentato un passo importante verso una compiuta definizione della struttura organizzativa e funzionale dell'ente. La loro formulazione e la loro collocazione nell'attuale classificazione del personale, costituiscono il punto di approdo di una riflessione collegiale dei responsabili d'area e dei responsabili di settore con la Direzione. Le coordinate con cui si è sviluppato il lavoro, concordato con le rappresentanze sindacali, sono state le seguenti:

- analisi dei processi produttivi in atto presso l'Opera Primaziale Pisana;
- analisi comparata dei profili di altri comparti contrattuali, limitatamente alle possibili analogie con la realtà dell'Opera Primaziale Pisana;
- possibilità di crescita e di sviluppo professionale dei dipendenti collegate alle strategie di cambiamento dell'Opera Primaziale Pisana.

Tale approccio ha assunto particolare importanza nell'Area Sorveglianza e Vigilanza e nell'Area Tecnica che esprimono, per numero e per tipologia di lavoro, il *core business* dell'ente. In questo quadro di riferimento l'elaborazione ha portato a configurare nelle due aree:

- un profilo "di base", normalmente riservato all'accesso dall'esterno, che rappresenta il livello iniziale della professionalità;
- un profilo "evoluto" o di "coordinatore", normalmente riservato al personale del profilo "di base" sottostante, che rappresenta la possibile maturazione della professionalità acquisibile con vari strumenti;
- un profilo "esperto" riservato al personale del profilo "evoluto" o di "coordinatore" che si manifesta con la completa maturazione professionale.

Il risultato di questo lavoro, rapidamente richiamato, è stato quello di offrire al complesso monumentale un efficace, efficiente ed economico intervento nei servizi di vigilanza, sorveglianza, manutenzione e conservazione, attraverso un team di persone che, grazie ad una costante e necessaria maturazione sul campo, hanno la possibilità di raggiungere professionalità evolute. Praticamente l'Opera

Primaziale Pisana riscopre il proprio modello di Fabbrica del Duomo e assume, per questi settori, la caratteristica di grande "bottega artigiana" creando appositi percorsi interni di crescita professionale.



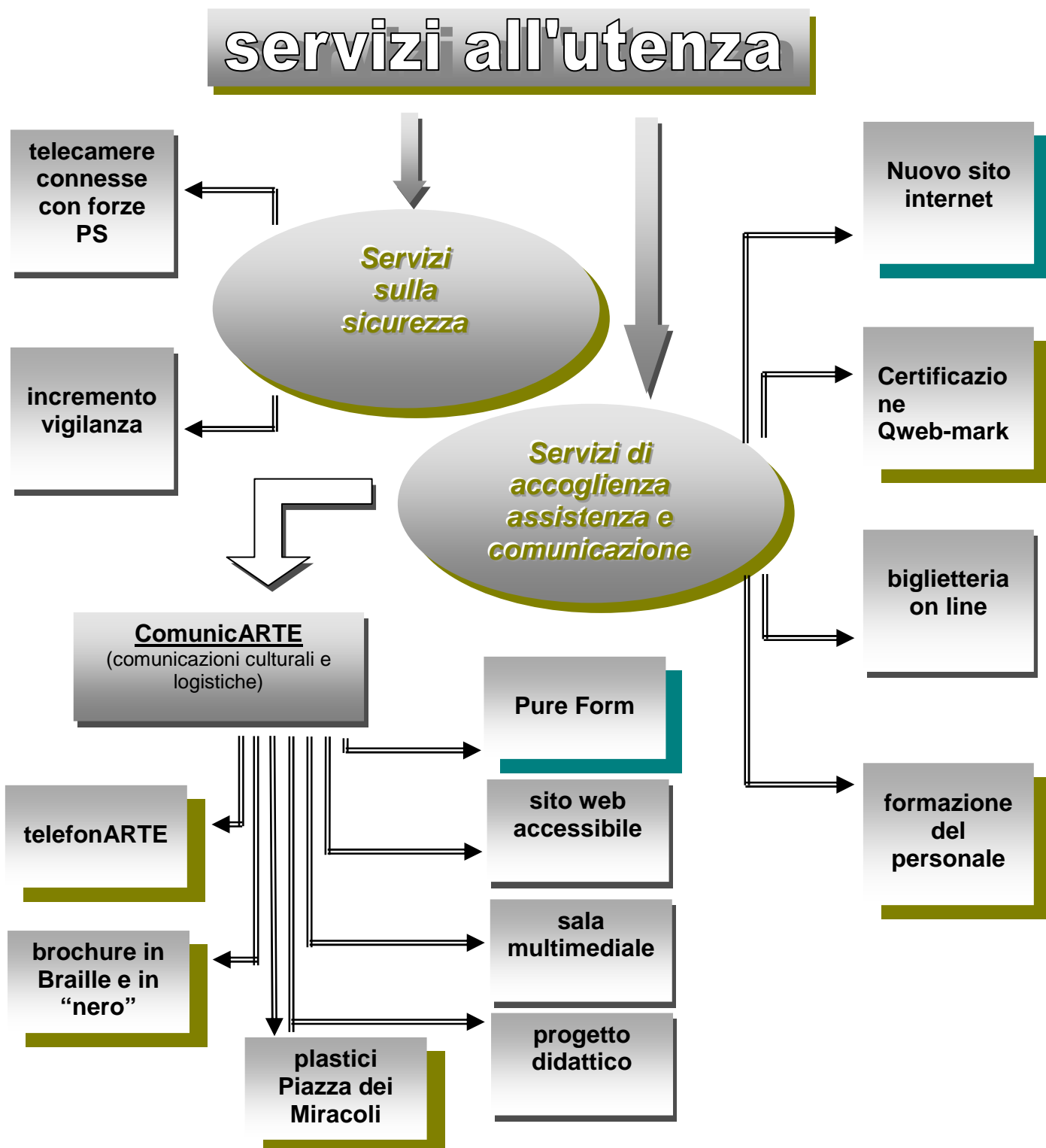
4.3 Ambito VII - Rapporti con il pubblico e relativi servizi

Il rapporto con il pubblico di riferimento è per l'Opera Primaziale Pisana fondamentale. E' la ragione della propria esistenza; non avrebbe alcun senso, infatti, adoperarsi nella conservazione e tutela del patrimonio se non ci fosse la fruizione, sia a scopo educativo che ricreativo, della propria utenza. Al dovere di conservare nel miglior modo possibile il patrimonio, si affianca quindi il dovere di rendere fruibile tale ricchezza, instaurando un rapporto biunivoco con l'utenza di riferimento: da una parte sarà quest'ultima a recepire il valore ed il significato della ricchezza conservata presso l'Opera Primaziale Pisana e

dall'altra sarà l'ente stesso a far proprie le istanze richieste dall'utenza. Il complesso monumentale pertanto è sollecitato a sviluppare continuamente nuovi aspetti di orientamento verso il pubblico fruitore, nel rispetto della propria tradizione e cultura, mettendo al centro del proprio mondo quest'ultimo, come fosse un propulsore dal quale far scaturire tutte le varie politiche perseguite.

Come si può vedere nello schema successivamente riportato, l'Opera Primaziale Pisana ha sviluppato un processo *"OPA in Progress"* che ha l'obiettivo di organizzare, mettere a sistema e implementare le dotazioni e i servizi dedicati alla sicurezza, alla comunicazione e divulgazione delle informazioni di carattere storico-culturale, alla logistica e ottimizzazione

Schema di assetto dei principali sub-sistemi organizzativi "OPA in progress"



delle possibilità di fruizione della Piazza e dei suoi monumenti, da parte dei suoi estimatori, anche in una visione di utenza ampliata. Per questo ha previsto una strategia di obiettivi relativi ai servizi dedicati alla sicurezza, che facendo parte dell'ambito V degli standard non sono sviluppati in questa relazione, e i servizi di accoglienza, assistenza e comunicazione che sono così articolati:

a) creazione nuovo sito internet

A seguito di una generica constatazione relativa alla continua evoluzione degli scenari aperti dalla realtà di internet, si è proceduto ad un'analisi dettagliata degli attuali contenuti offerti dal sito web dell'Opera Primaziale Pisana. A prescindere dall'alto profilo divulgativo e scientifico garantito dalla piattaforma multimediale, è apparso evidente come fosse sostanzialmente sottostimata l'immagine relativa agli aspetti gestionali dell'Opera, non solo la storia ma anche l'attuale organizzazione dell'ente, le numerose attività di cui esso si fa carico nel corso dell'anno, le manifestazioni e tutto ciò che concerne le *news*, nonché tutti gli approfondimenti per ciascun settore di attività. Pertanto è stata intrapresa una nuova strategia di comunicazione, in grado di meglio soddisfare l'esigenza dell'utente medio, il visitatore interessato ad un continuo aggiornamento delle informazioni pratiche relative alla visita ai monumenti, ed al contempo capace di fornire un ventaglio di scenari in cui trarre spunto per ulteriori approfondimenti. Infine, per la realizzazione del nuovo sito web, l'Opera Primaziale Pisana ha intrapreso un cammino di ulteriore avvicinamento alle richieste di un'utenza allargata, comprendendo coloro che per disabilità visiva, trovano spesso precluso l'accesso alle informazioni che lo strumento internet consente. Pur non essendo inclusa fra i destinatari della legge Stanca sull'accessibilità dei nuovi siti internet ai portatori di handicap, l'Opera Primaziale Pisana ha comunque scelto di aderire alle nuove direttive. Il sito web è stato dunque testato da un gruppo di verifica composto da membri dell'Unione Italiana Ciechi.

b) certificazione qweb-mark dei sistemi di vendita on line dei biglietti della Torre

Le motivazioni che hanno portato alla certificazione del sito dell'Opera della Primaziale Pisana sono dettate dalla volontà di assicurare agli acquirenti dei biglietti della Torre di Pisa:

- la messa in guardia da siti "fantasma" su possibili prenotazioni o acquisti fasulli;
- il dare affidabilità e sicurezza nelle prenotazioni e quindi negli acquisti;
- il dare informazioni chiare e precise;
- il garantire sicurezza nelle fasi di transazione e nella gestione dei dati personali;
- il garantire la corretta gestione dei reclami e della possibilità di recesso dell'acquisto.

In questa ottica l'Opera della Primaziale Pisana ha ritenuto il sistema Qweb-mark uno strumento che dà la possibilità di trasferire nel mondo virtuale la fiducia dei rapporti interpersonali garantendo qualità e sicurezza della relazione con il potenziale cliente. La corretta identificazione dell'Opera della Primaziale Pisana di fornitore on-line come persona giuridica e come soggetto economico preposto alla vendita dei biglietti per il complesso monumentale di Piazza dei Miracoli permette di garantire all'acquirente maggiori sicurezze.

c) formazione del personale per assistenza a portatori di handicap

Oltre che attivarsi con il superamento delle barriere architettoniche è intento dell'Opera Primaziale Pisana ampliare il più possibile la fruizione e il godimento dei suoi monumenti e delle opere d'arte anche attraverso un servizio di accompagnamento, da fornire ai non vedenti o ipovedenti o altri portatori di handicap, come ausilio per la visita della Piazza. Tale percorso formativo trova coerenza in quanto è stato precisato nell'Ambito IV sui nuovi profili professionali del personale dell'ente.

d) comunicART

Questo intervento ingloba una serie di azioni che dovranno permettere, con metodologie innovative e sensibilità verso le categorie più deboli, di dare informazioni sulla Piazza del Duomo:

b-1) telefonARTE

E' un servizio telefonico, tecnicamente chiamato IVR, che permette, attraverso un numero dedicato, di ottenere informazioni di carattere culturale e logistico all'interno della Piazza. Ha una struttura ad "albero" ai cui rami corrispondono le opzioni di richiesta di comunicazioni, in varie lingue, sulla storia ed architettura della Piazza e dei suoi monumenti, sugli orari e costi dei musei, con possibilità di poter chiedere l'ausilio di un operatore, interno all'Opera Primaziale Pisana, per eventuali esigenze di ausili o assistenza. Questo servizio permetterà una importante divulgazione del patrimonio storico ed artistico della Piazza consentendo a tutti, comprese le persone con difficoltà o disabilità, motori o sensoriali, di accedere agevolmente alle informazioni e comunicazioni.

b-2) brochure in Braille e in "nero"

Le attuali concezioni sulle caratteristiche dei servizi e prodotti culturali e la maggiore sensibilità verso le tematiche sociali tendono a elaborare nuove soluzioni che siano in grado di soddisfare la maggior parte possibile di utenza e non dover ricorrere a due differenti tipologie di prodotti. Per questo si prevede di realizzare, all'interno della stessa brochure, la comunicazione sui monumenti e servizi della Piazza con diciture in "nero", con il corpo dei caratteri visibile anche da anziani e ipovedenti, e in braille. Vi sarà anche una planimetria in rilievo che, con la tecnologia di inchiostro a rilievo, permetterà di essere percepita anche ai vedenti.

b-3) plastici di Piazza dei Miracoli

Anche questo servizio è mirato ad ampliare le possibilità di percezione dei volumi e i rapporti vuoto/pieno della Piazza nei confronti dell'utenza. I plastici permetteranno a tutti, compresi i non vedenti, a comprendere le architetture e le relazioni spaziali che intercorrono tra i monumenti, oltre a poter divenire un gioco didattico per i bambini.

b-4) progetto didattico

L'obiettivo è quello di fornire agli alunni delle scuole una metodologia di lettura dei monumenti che permetta loro di ripercorrere l'evoluzione della Piazza attraverso l'analisi di quei segni indelebili che ogni epoca ha lasciato: un'evoluzione avvenuta di pari passo con quella dello spazio urbano circostante e della società che l'abitava.

La didattica pertanto è indirizzata a stimolare negli alunni una riflessione consapevole e attiva dello spazio di interesse attraverso attività che permettano un approccio con l'arte e la cultura spontaneo e graduale, dando la possibilità agli alunni di maturare interessi e curiosità personali sulla base dei contenuti proposti.

b-5) sala multimediale

Il visitatore che oggi si affaccia al Museo dell'Opera del Duomo ha la possibilità di integrare la tradizionale visita alla collezione di reperti, disposta secondo un allestimento tipologico e cronologico, con un nuovo percorso museale, in grado di far meglio comprendere ed apprezzare la valenza storica ed artistica dell'intero complesso monumentale secondo modalità inconsuete.

L'Opera Primaziale Pisana sta infatti facendo continui progressi nell'adeguare la propria struttura espositiva alle nuove esigenze di comunicazione che l'impiego di raffinati prodotti di elevato profilo tecnologico e scientifico permettono di soddisfare. Nati da necessità legate alla delicata gestione del complesso monumentale della Piazza del Duomo, molti progetti legati alle tecnologie 3D sono stati il risultato della proficua



collaborazione tra l'Opera della Primaziale Pisana, la Soprintendenza ai Monumenti di Pisa e gli Istituti Universitari di eccellenza presenti sul territorio pisano⁷. I materiali, testuali e multimediali, relativi alla Piazza e ai suoi monumenti-- sia quelli raccolti ed elaborati soprattutto in ragione degli imponenti restauri che negli ultimi dieci anni vi si sono succeduti, sia quelli che si attendevano da ulteriori restauri e/o da progetti che a vario titolo stavano interessando lo stesso complesso monumentale - rappresentavano un investimento non pienamente utilizzato. Non avevano di fatto alcuna visibilità o funzione al di fuori della ristrettissima cerchia dei conservatori e dei restauratori che li avevano realizzati e impiegati per una ottimale conduzione dell'intervento di restauro. Da queste valutazioni ha preso vita quindi l'ipotesi di creare un nuovo percorso, dedicato all'alta tecnologia, destinando al nuovo allestimento due sale fino ad allora inutilizzate del Museo dell'Opera del Duomo. Queste sono divenute punto di raccolta del pubblico in visita al complesso monumentale della Piazza dei Miracoli, offrendo ad esso l'opportunità di interagire con alcuni dei risultati raggiunti in questi anni, nei quali la più avanzata ricerca tecnologica si è coniugata alla conservazione del nostro patrimonio storico artistico. Il risultato di questi anni di investimenti si è rivelato dunque non solo un efficace dispositivo in grado di monitorare la conduzione dell'intero complesso monumentale, ma anche un valido strumento comunicativo, mostrando così la spontanea vocazione delle nuove tecnologie, se opportunamente indirizzate, a costituirsi come strumento di progettualità non solo tecnologica, ma anche gestionale. L'idea di destinare due sale del Museo dell'Opera del Duomo alla creazione di postazioni multimediali è solo un modo per rendere finalmente in parte visibile al pubblico ciò che fino ad oggi è rimasto privilegio degli addetti ai lavori⁸.

b-6) Pure Form

Il Pure Form è un progetto appartenente al Programma Information Society Technologies dell'Unione Europea che vede oggi partecipare l'Opera Primaziale Pisana come uno dei partner. Obiettivo primario del progetto Pure Form è la realizzazione del Museo delle Pure Forme, cioè di un sistema di Ambienti Virtuali tramite il quale l'utente (principalmente un visitatore di un Museo convenzionale) può interagire fisicamente attraverso modalità visive e tattili, con modelli digitali 3D di sculture e/o oggetti d'arte.

⁷ Principalmente Scuola Normale Superiore e Scuola Superiore S'Anna di Pisa.

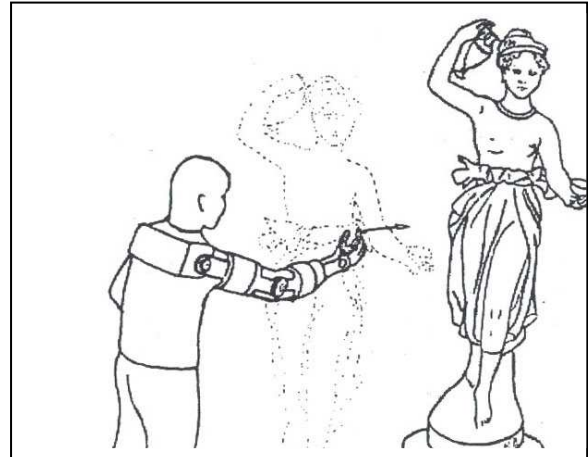
⁸ Per ulteriori approfondimenti si veda il sito internet dell'Opera Primaziale Pisana www.opapisa.it.

Le attività del progetto prevedono una fase di acquisizioni digitali di un insieme di sculture appartenenti ai musei che aderiscono al progetto. Questo insieme di sculture digitali formerà un primo database di oggetti tridimensionali disponibili su web a cui potranno accedere i diversi musei appartenenti al progetto ed altri enti interessati.

Inoltre in alcuni musei i visitatori potranno percepire, a livello tattile, la forma delle sculture digitalizzate tramite l'utilizzo di particolari interfacce aptiche sviluppate dal laboratorio PERCRO della Scuola Superiore S'Anna di Pisa. L'approccio percettivo della forma della scultura avviene unicamente tramite il canale aptico.

Una raccolta di sculture appartenenti alle collezioni dei musei partner saranno acquisite tramite laser al fine di creare un database di copie digitali di opere d'arte, che costituiranno il nucleo di una intranet condivisa tra i musei partner e altre istituzioni culturali europee.

Due specifici sistemi di Interfacce Aptiche, che andranno a costituire il sistema del "Museo delle Pure Forme", saranno inizialmente validati in un caveau per poi essere installati in allestimenti temporanei nei musei partner del progetto, nei quali ai visitatori sarà consentito esplorare apticamente le sculture digitalizzate immerse in ambienti virtuali.



4.4 Ambito VIII - Rapporti con il territorio

Una particolare considerazione deve essere sicuramente data alla necessità di confronto tra l'Opera Primaziale Pisana e i vari portatori d'interesse che con questa interagiscono sia per la parte dedicata ai processi di conservazione del complesso monumentale che quella inerente le politiche di fruibilità dei monumenti/musei e quindi di servizi offerti non solo nella Piazza del Duomo ma nell'intera città.

L'Opera Primaziale Pisana ha quindi sentito la necessità ad un'attenzione alla qualità del servizio offerto, alla soddisfazione dei bisogni che l'utenza manifesta, ma soprattutto, alla voglia di trasmettere all'esterno le politiche, la missione ed i valori condivisi al proprio interno. L'ente pertanto ha deciso di realizzare il proprio bilancio sociale. Questo strumento infatti permette di rappresentare il proprio ruolo innanzi alla collettività locale, nazionale ed internazionale e dovrà rappresentare il canale attraverso il quale comunicare in modo diretto e trasparente con i portatori d'interesse. Tramite il bilancio sociale l'ente desidera mettersi a nudo, spogliandosi delle proprie strutture organizzative che lo caratterizzano, mettendo il proprio operato sotto una lente d'ingrandimento in grado di evidenziare, non solo le relazioni che ha instaurato con i gruppi di riferimento che rappresentano la comunità, ma anche l'impatto di tali collaborazioni e le ricadute, sia economiche che sociali, generate.

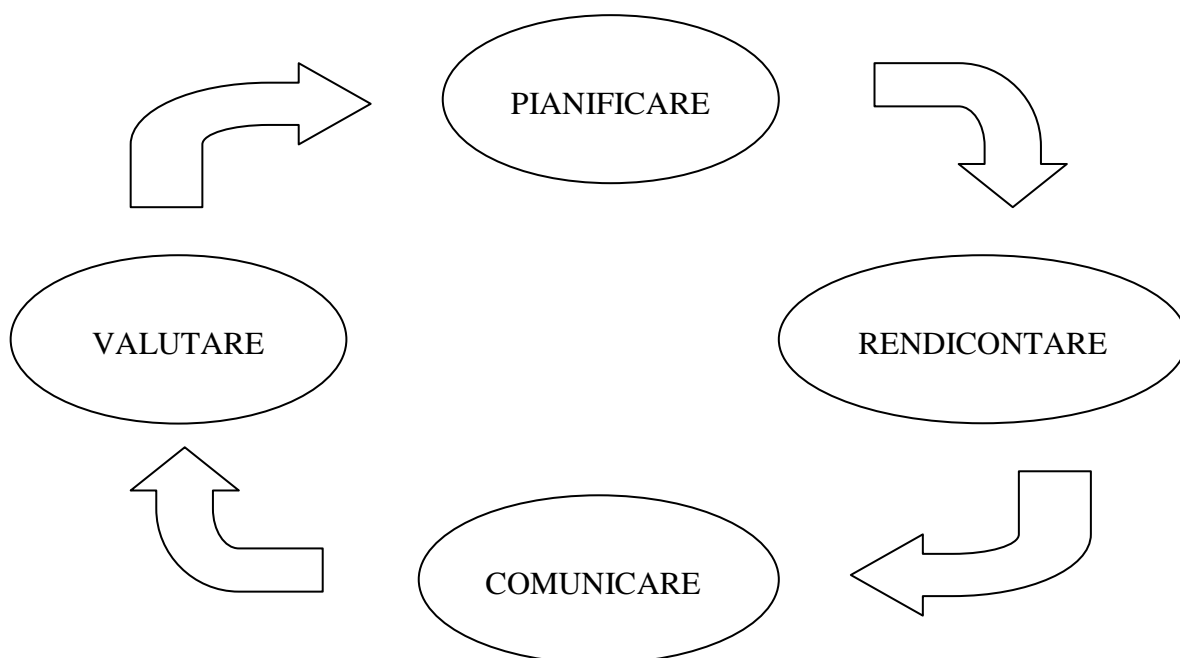
L'Opera Primaziale Pisana, nella redazione di tale documento, si è posta fondamentalmente tre obiettivi:

- offrire un quadro di riferimento per descrivere la propria attività in termini di valenza sociale;
- evidenziare agli stakeholders le ricadute delle attività svolte;
- fornire indicazioni per il coinvolgimento dei portatori d'interesse.

Per quanto riguarda il primo punto bisogna tener presente, come precedentemente detto, che l'Opera Primaziale Pisana è un'organizzazione che non persegue uno scopo lucrativo ma di utilità sociale, pertanto la sua stessa missione è basata sul perseguimento di obiettivi e

valori che hanno uno spiccato orientamento verso il sistema dei bisogni e delle aspettative della propria utenza di riferimento.

Per il secondo e terzo punto è opportuno presentare agli *stakeholders* il processo di gestione che è caratterizzato dalle seguenti fasi:



Per “pianificazione” l’Opera Primaziale Pisana intende la capacità di valutare i seguenti punti individuando le strategie, i programmi, le risorse, le azioni di interesse per ogni *stakeholders*:

- a) trasformare le “idee” in progetti;
- b) ricavare dati gestionali che influiscono sull’impatto economico-sociale del territorio;
- c) considerare gli attori che influiscono allo sviluppo dell’ente.

Per “comunicazione” l’ente intende la capacità di valutare i seguenti punti portando i portatori di interesse a conoscenza dei risultati:

- a) esplicitare dimensioni e finalità dell’ente;
- b) rendere comprensibile il bilancio dell’ente;
- c) contribuire all’*accountability* (rendere conto delle proprie azioni).

Per “rendicontazione” viene intesa la capacità di rendicontare le risorse e i servizi destinati alle attività interessate agli *stakeholders* cercando di misurare i risultati in termini di efficienza ed efficacia sociale delle azioni e di corrispondenza rispetto alle previsioni.

Per “valutazione” l’Opera Primaziale Pisana intende la capacità di valutare i risultati, cioè la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi istituzionali. Questa si distingue in:

- a) valutazione interna che presuppone l’esistenza di una metodologia alla quale rapportarsi per verificare la correttezza del processo; questa va valutata non solo da un punto di vista formale bensì in base alla reale utilità e rispondenza alle esigenze della collettività e del territorio di riferimento;
- b) valutazione esterna che presuppone una attività per rilevare e rappresentare i risultati conseguiti al fine di valutare ex-post la coerenza con gli obiettivi iniziali ed intraprendere nuovi programmi.

5. OBIETTIVI E STRATEGIE PER IL FUTURO: LA CARTA DEI VALORI

Gli obiettivi statuari portano l'Opera Primaziale Pisana a custodire un patrimonio culturale che è oggi apprezzato all'esterno grazie al valore espresso dallo stato di conservazione e manutenzione dei monumenti e musei gestiti.

Bisogna tener presente che è tradizionalmente riconosciuto che i beni culturali creano un certo numero di valori sociali⁹:

1. “i valori sociali comuni”, poiché il patrimonio culturale crea dei legami nell'insieme dei membri della collettività ed un sentimento di appartenenza ad uno stesso gruppo;
2. una “immagine di marca”, cioè l'identificazione di un territorio rispetto agli altri e della sua capacità di creare nel futuro, poiché è già stato luogo di creazione nel passato.

Questa condivisione di obiettivi statuari e di valori sociali ha portato l'Opera Primaziale Pisana a creare una *Carta dei valori* riassumibile in alcuni punti chiave necessari per la propria corretta gestione e per rispondere alle necessità spesso indicate dai portatori d'interesse:

CARTA DEI VALORI

Orientamento all'eccellenza globale
Orientamento all'innovazione attraverso le nuove tecnologie
Capacità di interagire con il territorio
Capacità di relazionarsi in dinamiche di tipo internazionale
Capacità di conservare la propria “memoria storica”

La sfida futura (e in parte già oggi avviata) dell'Opera Primaziale Pisana sarà quella di rendere operativa la carta dei valori adattandola alla gestione di un complesso monumentale composto da monumenti e musei che costituiscono comunque un unico valore culturale. Per questo il Consiglio di Amministrazione dell'ente ha dato mandato al proprio management di pianificare la gestione della Piazza del Duomo considerandola come un unico grande museo facendo propria la definizione che l'ICOM ha dato di entità museale: “un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo aperta al pubblico, che compie 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 e di diletto”.

Per far questo, l'Opera Primaziale Pisana, ha deciso, per realizzare il proprio piano di gestione, di adottare gli atti di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei come previsto dal D.Lgs. n.112/98 art.150 comma 6 cercando di applicarli all'intera Piazza del Duomo. Tale gestione dovrà permettere, non solo di sviluppare un processo continuo di monitoraggio degli obiettivi e quindi di miglioramento dei processi di conservazione e di fruibilità del complesso monumentale, ma anche quello di garantire una migliore comunicabilità verso i portatori d'interesse attraverso la condivisione delle operazioni necessarie per sviluppare i principi della carta dei valori dell'ente.

⁹ Xavier Greffe, *La gestione del patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano 2003