

**LOTTO 3 – PROGRAMMA OPERATIVO DELLA REGIONE TOSCANA
RELATIVO ALL’OBIETTIVO INVESTIMENTI A FAVORE DELLA
CRESCITA E DELL’OCCUPAZIONE 2014-2020 DEL FONDO
EUROPEO DI SVILUPPO REGIONALE (FESR)**

(CIG 6989241820 CUP D11E15000530007)

**Rapporto di Valutazione Tematico “Analisi degli
effetti degli interventi a sostegno del patrimonio
culturale della relativa fruizione e dello sviluppo
degli attrattori museali realizzati
prevalentemente in seno all’Asse 5 del
Programma” - anno 2022**

ECOTER srl / RESCO scarl

dicembre 2022

Sommario

Executive Summary (in italiano e in inglese)	3
1 Specificazione delle domande valutative	7
2 Metodologia utilizzata	9
3 Caso di studio: il museo di Palazzo Fabroni, nel Comune di Pistoia	10
3.1 <i>Il percorso di riorganizzazione del Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni</i>	<i>10</i>
3.2 <i>AMACI - Associazione dei Musei d'Arte Contemporanea Italiani e la rete del contemporaneo in Toscana</i>	<i>18</i>
3.3 <i>Il contributo del POR FESR 2014-2020 Toscana e delle iniziative regionali per la cultura</i>	<i>19</i>
3.4 <i>La rete dei Musei Civici di Pistoia e la filiera culturale pistoiese</i>	<i>24</i>
4 Il Museo di Palazzo Fabroni e il tema dell'Arte Contemporanea nel sistema dei grandi attrattori culturali del POR FESR 2014-2020	29
5 Raccomandazioni e suggerimenti per il periodo di programmazione 2021 -2027	54

Executive Summary (in italiano e in inglese)

ITALIANO

BREVE DESCRIZIONE DELL'ASSE 5 E DEL SUO RUOLO NEL PROGRAMMA

L'Asse 5 - Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'uso efficiente delle risorse contribuisce ad attuare la strategia di sviluppo del patrimonio culturale della Regione Toscana.

Nell'ambito dell'Asse 5, la selezione della "Priorità di Investimento 6c - Conservare, proteggere, promuovere e sviluppare il patrimonio naturale e culturale" e la concentrazione delle risorse sull'"Azione 6.7.1 - Promozione e valorizzazione della rete dei grandi attrattori culturali museali" circoscrive dunque l'azione programmatica ad un obiettivo molto chiaro, focalizzando l'attenzione su 5 grandi attrattori culturali, e individuando in queste eccellenze del patrimonio culturale regionale, oltre che un inestimabile valore da preservare, un potenziale volano dello sviluppo sostenibile di un territorio di influenza più esteso:

1. Gli Etruschi in Toscana: le antiche città dell'Etruria.
2. Il Medioevo in Toscana: la via Francigena.
3. Il Rinascimento in Toscana: ville e giardini medicei.
4. La Scienza.
5. L'Arte contemporanea.

I 5 grandi attrattori culturali sono localizzati nelle principali città d'arte toscane, alle quali il Programma riconosce, dunque, sia un ruolo di centralità, sia di "servizio" nei confronti dei centri minori, attribuendo ad essi concretamente e formalmente, attraverso la stipula di Accordi di Programma dedicati, una funzione trainante di realtà culturali alle quali viene però riconosciuto di svolgere funzioni vitali per i centri maggiori intorno ai quali gravitano.

Anzi, sono proprio la capillarità della diffusione di centri d'arte e di cultura, di artisti e uomini di ingegno di tutti i

ENGLISH

BRIEF DESCRIPTION OF AXIS 5, AND OF ITS ROLE IN THE PROGRAMME

Axis 5 - Preserving and protecting the environment and promoting the efficient use of natural resources contributes to implementing the development strategy of the cultural heritage of the Tuscany Region.

Within Axis 5, the selection of "Investment Priority 6c - Conserving, protecting, promoting and developing the natural and cultural heritage" and the concentration of resources on "Action 6.7.1 - Promotion and valorisation of the network of large museum cultural attractions" therefore limits the programmatic action to a very clear objective, focusing attention on 5 major cultural centres and identifying in these excellences of the regional cultural heritage, as well as an inestimable value to be preserved, a potential driving force for sustainable development of a larger territory of influence:

- 1. The Etruscans in Tuscany: the ancient cities of Etruria.*
- 2. The Middle Ages in Tuscany: the Via Francigena.*
- 3. The Renaissance in Tuscany: Medici villas and gardens.*
- 4. Science.*
- 5. Contemporary Art.*

The 5 major cultural centres are located in the main Tuscan cities of art, to which the Program attributes both a role of centrality and a "service" role towards the smaller centres, entrusting to them concretely and formally, through the stipulation of dedicated Programme Agreements, a driving function for local centres of culture and art and their territories, in the awareness that this articulated ensemble play an important role in carrying out vital functions for the major centres around which they gravitate.

campi e di tutte le epoche, e l'intrinseca commistione tra paesaggi naturali, agricoli e urbani che chiunque può sperimentare senza soluzione di continuità attraverso la letteratura, le arti visive, le arti applicate, la musica e, non ultima, l'arte dell'accoglienza, elementi chiave che animano un immenso patrimonio collettivo, a realizzare, nel loro insieme, ciò che viene definito "sviluppo sostenibile del territorio" e che il Programma aspira a sostenere.

SCOPO DELLA VALUTAZIONE, DOMANDE E AMBITO DI VALUTAZIONE

L'analisi degli effetti degli interventi a sostegno del patrimonio culturale della relativa fruizione e dello sviluppo degli attrattori museali promossi dall'Asse 5 del Programma, che è il principale scopo della presente valutazione, si è concentrata sull'implementazione del progetto di riorganizzazione del sistema museale di Palazzo Fabroni, nel Comune di Pistoia. Il Museo di Palazzo Fabroni è inserito nel sistema dell'Arte contemporanea, una delle cinque aree tematiche individuate dal POR FESR. Lo scopo dell'indagine è stato di verificare l'efficacia del sistema dei grandi attrattori, andando ad analizzare come gli interventi effettuati sul museo di Palazzo Fabroni si siano integrati nella rete museale dell'area tematica di riferimento e se, da questa modalità di azione, siano effettivamente scaturite maggiori opportunità di sviluppo che possano essere poi trasferite anche nell'attuazione del Programma Regionale FESR 2021-2027.

PRINCIPALI RISULTATI, CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

Dall'analisi del caso di studio del Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni e dall'esame delle correlazioni tra l'evoluzione di questa specifica realtà artistica e quella della rete di cui essa è parte, dal livello locale dei Musei Civici Pistoiesi a quello regionale dei Grandi Attrattori Culturali, sino a quello più ampio della rete AMACI - Associazione dei Musei d'Arte Contemporanea Italiani e del Sistema Museale Nazionale,

Indeed, the capillarity of the diffusion of centers of art and culture, of artists and talented people of all fields and of all historical ages, and the integrated whole and indivisible natural, agricultural and urban landscapes, that anyone can experience through literature, the visual arts, the applied arts, music and, last but not least, the art of hospitality, are the key elements that animate an immense collective heritage, and that can create the conditions to achieve what is defined as "sustainable development of the territory" and that the Programme aims to support.

EVALUATION PURPOSE, QUESTIONS AND SCOPE OF THE EVALUATION

The analysis of the effects of the interventions in support of the cultural heritage, and of its fruition, and the development of museum centres promoted by Axis 5 of the Programme, which is the main purpose of this evaluation, focused on the implementation of the project of museum system reorganization of Palazzo Fabroni, in the Municipality of Pistoia. The Palazzo Fabroni Museum is part of the system of Contemporary Art in Tuscany, one of the five thematic areas identified by the Programme. The purpose of the evaluation was to verify the effectiveness of the system of major cultural centres, analyzing how the interventions carried out on the museum of Palazzo Fabroni have integrated into the museum network of the thematic area of reference and if, from this typology of action, more development opportunities have actually arisen, which can be replicated in the implementation of the ERDF Regional Programme 2021-2027.

MAIN RESULTS, CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

From the analysis of the case study of the "Museo del Novecento e del Contemporaneo" of Palazzo Fabroni and from the examination of the correlations between the evolution of this specific artistic reality and that of the network of which it is part, from the local level of the Pistoia Civic Museums to the regional one of the Great Cultural Centers, up to the broader one of the AMACI network - Association of Italian Contemporary Art

emerge una fondamentale reciprocità tra domanda e offerta nel settore del turismo culturale: la domanda, caratterizzata da esigenze sempre più complesse e riferite non ad uno specifico oggetto o luogo d'arte e che non si soddisfano grazie al semplice godimento di un bene culturale, necessita di un'offerta costituita da un insieme di servizi molto variegato, che spazia dalla ricettività, anch'essa sempre più condizionata da esigenze particolari (ad esempio, il comfort della struttura ricettiva non è più semplicemente valutato in base a standard di qualità ordinari, ma di presenza e qualità di caratteristiche e servizi aggiuntivi, anche molto mutevoli nel tempo), a percorsi turistici innovativi e integrati (enogastronomici, sportivi, ludici, della moda, ecc.).

L'esperienza del Museo di Palazzo Fabroni, sostenuta e valorizzata dal contributo del POR FESR 2014-2020, e le dinamiche turistiche dell'area pistoiese offrono più di un esempio concreto del successo legato all'integrazione della tutela e della valorizzazione del patrimonio culturale in un percorso di sviluppo della sua fruizione attraverso molteplici strumenti e dimensioni percettive, che spaziano dall'adeguamento funzionale all'organizzazione di eventi culturali che abbracciano tutte le arti (arti visive, musica, danza, teatro ecc.), all'adesione a reti museali e culturali sino al coinvolgimento ampio e attivo di artisti, associazioni culturali e portatori di interesse locali, nazionali e internazionali.

Il percorso di sviluppo elaborato e attuato dal Museo di Palazzo Fabroni e dall'insieme dei Musei Civici di Pistoia ha ottenuto riconoscimenti significativi e per i quali si dispone di dati sugli effetti conseguiti nell'intero bacino di influenza, quali, ad esempio il riconoscimento di "Pistoia capitale della cultura nel 2017". Tali dati consentono di affermare l'efficacia dell'elaborazione di percorsi artistici e di eventi culturali innovativi, concepiti come vere e proprie "azioni di sistema", cioè elementi attrattivi in grado di stimolare flussi turistici più prolungati nel tempo, spostando gradualmente ma significativamente, in relazione alla capacità di carico del bacino ricettivo, i flussi turistici concentrati sui grandi attrattori culturali, e favorendo il passaggio da una rete di

Museums, and of the National Museum System, a fundamental reciprocity emerges between supply and demand in the cultural tourism sector: the demand, characterized by ever more complex needs, and not referring to a specific object or place of art, and which are not satisfied thanks to the simple enjoyment of a cultural asset, requires an offer consisting of a very varied set of services, which ranges from accommodation, which is also increasingly conditioned by particular needs (for example, the comfort of the accommodation facility is no longer simply assessed on the basis of ordinary qualities, but in relation to the presence and quality of additional features and services, which also change greatly over time), to innovative and integrated tourist itineraries (food and wine, sports, games, fashion, etc.).

The experience of the Palazzo Fabroni Museum, supported and enhanced by the contribution of the POR FESR 2014-2020, and the tourist dynamics of the Pistoia area offer more than a concrete example of the success linked to the integration of the protection and enhancement of the cultural heritage in a path of development of art and culture fruition through multiple tools and perceptive dimensions, ranging from functional adaptation to the organization of cultural of Museum space to events that cuts across all the arts (visual arts, music, dance, theater, etc.), to membership of museum and cultural networks, up to the broad and active involvement of artists, cultural associations and local, national and international stakeholders.

The development path developed and implemented by the Palazzo Fabroni Museum and the network of Civic Museums of Pistoia has obtained significant recognition, for which data is available on the effects achieved in the entire area of influence, such as, for example, the recognition of "Pistoia capital of culture in 2017". These data make it possible to affirm the effectiveness of the elaboration of artistic itineraries and innovative cultural events, conceived as real "systemic actions", namely attractive elements capable of stimulating more prolonged tourist flows over time, shifting gradually but in a significant manner the tourist flows from the major cultural centres in relation to the carrying capacity of the receptive basin, and favoring the transition from a

grandi attrattori a una “rete di reti” che, stando ai risultati dell’analisi, sono il vero motore di sviluppo delle realtà minori.

Questa strategia di azione, che già costituisce l’ossatura operativa della politica dei beni culturali della Regione Toscana e del POR FESR 2014-2020, sulla base della lezione appresa da questo caso di studio, potrebbe trovare ulteriori sviluppi e chiavi di successo nel periodo di programmazione 2021-2027 investendo risorse, oltre che sulla tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale in senso stretto, anche sull’analisi della domanda di servizi culturali e di servizi collaterali alla domanda di beni culturali, per garantire al meglio il matching fra i due lati del mercato e una scelta più efficace degli elementi del ricchissimo patrimonio sui cui focalizzare gli investimenti, non sottovalutando che i beni culturali, per loro natura, richiedono un’elevata componente di capitale umano e di informazione sia dal lato dell’offerta, sia da quello della domanda.

network of major centres to a "network of networks" which, according to the results of the analysis, are the true engine of development of local cultural centres and institutions.

This action strategy, which already constitutes the operational backbone of the cultural heritage policy of the Tuscany Region and of the POR FESR 2014-2020, on the basis of the lesson learned from this case study, could find further developments and keys to success in the 2021-2027 programming period by investing resources, as well as on the protection and enhancement of cultural heritage in the strict sense, also on the analysis of the demand for cultural services and complementary services to cultural heritage, to better guarantee the matching between the two sides of the market and a more effective choice of the elements of the very rich heritage on which to focus investments, not underestimating that cultural heritage, by its nature, requires a high component of human capital and information on both the supply and demand side.

1 Specificazione delle domande valutative

In relazione alle specifiche esigenze espresse dall’Autorità di Gestione del Programma l’oggetto della valutazione è stato articolato sulla base delle seguenti domande valutative:

“per la Relazione A.5. Analisi degli effetti degli interventi a sostegno del patrimonio culturale della relativa fruizione e dello sviluppo degli attrattori museali realizzati prevalentemente in seno all’Asse 5 del Programma, la valutazione sarà focalizzata sull’efficacia degli interventi relativi alle Azioni previste nella Priorità di Investimento 6c. La valutazione avrà come focus la promozione di 5 temi culturali (Gli Etruschi in Toscana, Il Medioevo in Toscana, Il Rinascimento in Toscana, La Scienza, L’Arte contemporanea) con attenzione a quanto realizzato, ai possibili effetti turistici in un bacino territoriale esteso ed eventuali meccanismi di retroazione nei confronti dei grandi attrattori toscani. Il focus sopra descritto è finalizzato a fornire una rappresentazione degli elementi di positività o di criticità emersi nell’implementazione dell’Asse, con il fine di valorizzare le soluzioni intraprese nel 2014-2020 ad utilità degli interventi previsti nella programmazione FESR 2021-2027”.

Per rispondere adeguatamente alle domande valutative formulate dall’Autorità di Gestione, e ulteriormente specificate nelle riunioni con il Responsabile di Azione ed il Responsabile di Gestione dell’Azione 6.7.1 – “Promozione e valorizzazione della rete dei grandi attrattori culturali museali” dell’Asse 5 del Programma, la valutazione tematica si è concentrata sull’implementazione del progetto di riorganizzazione del sistema museale di Palazzo Fabroni, nel Comune di Pistoia. Il museo di Palazzo Fabroni è inserito nel sistema museale dell’Arte contemporanea, una delle cinque aree tematiche individuate dal POR FESR Toscana, nel più ampio Protocollo d’Intesa sui musei con il Ministro per i Beni, le Attività Culturali e il Turismo ed il Presidente della Regione Toscana sottoscritto nel 2014, come direttrici di sviluppo del turismo culturale in Toscana.

Lo scopo dell’indagine è stato di verificare l’efficacia del sistema dei grandi attrattori, andando ad analizzare come gli interventi effettuati sul museo di Palazzo Fabroni si siano integrati nella rete museale dell’area tematica di riferimento e se, da questa modalità di azione, siano effettivamente scaturite maggiori opportunità di sviluppo.

L’indagine di profondità elaborata mette in luce i risultati raggiunti nel museo di Palazzo Fabroni direttamente collegati con il finanziamento del POR FESR 2014-2020 Toscana ed i risultati indiretti generati sia dalla capacità del museo di attrarre e combinare più fonti di finanziamento e più strumenti di sviluppo, sia dalle relazioni sviluppate con le reti dell’Arte contemporanea e, più in generale, delle reti culturali regionali e nazionali.

Gli aspetti di carattere generale emersi dall'indagine, nei limiti della grande specificità che caratterizza ognuno dei progetti finanziati (localizzazione geografica, dimensione del museo, dimensione del finanziamento, aree tematiche, ecc.) — specificità che, come noto, emerge e viene enfatizzata dalla letteratura di settore che, non a caso, si concentra generalmente su singoli “oggetti” culturali — sono stati infine rapportati alle altre aree tematiche finanziate dall'Asse 5 del Programma, al fine di avere un quadro più generale dell'efficacia della scelta di ancorare realtà minori a poli di grande attrazione culturale e turistica e di valutarne anche la sua eventuale replicabilità nel ciclo di programmazione comunitaria 2021-2027.

2 Metodologia utilizzata

La valutazione tematica, concentrata sull'implementazione del progetto di riorganizzazione del sistema museale di Palazzo Fabroni, sito nel Comune di Pistoia e inserito nel sistema museale dell'*Arte contemporanea*, che rappresenta una delle cinque aree tematiche individuate dal POR FESR 2014-2020 Toscana, è stata realizzata mediante lo svolgimento delle seguenti fasi:

- analisi tematica del caso del Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni. Per lo svolgimento di tale analisi sono state effettuate:
 - interviste di profondità alla Direzione museale e all'Ufficio della Direzione regionale responsabile della gestione dell'Asse prioritario;
 - raccolta di dati statistici (presenze, eventi, flussi di cassa, ecc.) con il supporto informativo e documentale della Direzione museale;
- raccolta di dati e informazioni disponibili per:
 - l'analisi del contesto dell'area tematica dell'*Arte contemporanea*;
 - la ricostruzione del quadro delle relazioni sviluppate nella rete da e verso il museo di Palazzo Fabroni;
 - la valutazione dei possibili effetti turistici delle attività realizzate con le risorse del Programma in un bacino territoriale esteso;
- ricostruzione del più generale inquadramento dell'area tematica dell'*Arte contemporanea*, nel sistema dei 5 grandi attrattori culturali del POR FESR della Regione Toscana;
- analisi e valutazione dell'efficacia della scelta di ancorare realtà minori a poli di grande attrazione turistica e di valutarne la sua eventuale replicabilità nel ciclo di programmazione comunitaria 2021-2027.

Le tecniche di valutazione adoperate dal gruppo di lavoro del RTI sono state:

- analisi statistiche;
- interviste di profondità;
- analisi di implementazione;
- logical framework.

3 Caso di studio: il museo di Palazzo Fabroni, nel Comune di Pistoia

Il percorso di valutazione dell’Asse 5 del POR FESR Toscana 2014-2020 si concentra sull’“esperienza modello” del progetto di valorizzazione del Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni, nell’ambito del tema culturale dell’Arte Contemporanea in Toscana promosso dalla Priorità di Investimento 6c) dell’Asse 5 del Programma. Tale scelta discende dalla consapevolezza che ogni “caso” del patrimonio culturale toscano, nella sua unicità, è un nodo al quale sono collegate molteplici dimensioni – spaziali, temporali, culturali, ma anche finanziarie e gestionali – che sono proprie del patrimonio culturale stesso e che hanno grandi potenzialità di crescere internamente e di diramarsi verso l’esterno.

L’approfondimento valutativo sul Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni esamina dunque le modalità con cui i soggetti coinvolti nella gestione museale abbiano saputo sviluppare, anche con il contributo fondamentale del POR FESR, un insieme di collegamenti e relazioni utili a migliorare l’attrattività del museo stesso e quella del sistema museale e culturale di appartenenza, esaminando le caratteristiche di funzionamento interne e quelle delle reti di cui esso è parte, dall’ambito locale della rete dei “Musei civici di Pistoia” a quello tematico sovracomunale dell’“Arte Contemporanea” in Toscana, sino a quello del “Sistema dei grandi attrattori culturali” regionali e nazionali.

3.1 Il percorso di riorganizzazione del Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni¹

L’intervento di riorganizzazione dell’istituzione museale pistoiese a valere sui fondi del POR FESR Toscana 2014-2020 arriva a conclusione di un importante percorso di riqualificazione di Palazzo Fabroni che è stato al centro di una serie di attività volte a trasformarlo, da centro di arti visive, quale era stato concepito negli anni ’90 del secolo scorso, in un museo di arte contemporanea che ha preso il nome di “Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni”.

Tale percorso si è sviluppato “*a partire dal 2009, grazie alla nuova fase di programmazione di Palazzo Fabroni, volta alla progressiva destinazione museale del monumentale edificio settecentesco di via Sant’Andrea, direzione verso la quale sono da considerarsi orientati:*

¹ Le descrizioni sono tratte dal sito web dei Musei Civici di Pistoia ([Musei Civici di Pistoia \(comune.pistoia.it\)](http://musei.civici.pistoia.comune.pistoia.it)) e arricchite con le informazioni fornite dalla Direzione del Museo di Palazzo Fabroni nel corso di un’intervista sul campo, rivolta alla Direttrice Dott.ssa Elena Testaferrata ed al Dott. Giacomo Guazzini, effettuata nel novembre 2022 e con successivi contributi scritti e documenti forniti dalla stessa Direzione del Museo, per i quali è riportata, di volta in volta, la fonte specifica.

- *l'adesione (2009) all'Associazione dei Musei d'Arte Contemporanea Italiani (AMACI), che riunisce i più importanti musei di arte contemporanea del territorio nazionale, impegnati a costruire una vera cultura istituzionale dell'arte moderna e contemporanea nel nostro Paese;*
- *la riapertura (2010) dell'accesso principale da via Sant'Andrea, una sorta di nuovo 'asse viario' di collegamento col retrostante giardino su Via Santa;*
- *il riallestimento (2011) della ricca collezione permanente al primo piano, con la conseguente destinazione delle sale del secondo alle mostre temporanee e il progressivo allineamento degli orari di apertura al pubblico con quelli del Museo Civico;*
- *la partecipazione con esiti favorevoli (2012) al bando della Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia per la realizzazione del progetto "Piano di recupero e riqualificazione di parte del pianoterra di Palazzo Fabroni";*
- *la partecipazione con esiti favorevoli (2013) al bando della Regione Toscana "Toscanaincontemporanea 2013" per il progetto "Idee per un giardino. Il recupero estetico-funzionale dello spazio esterno di Palazzo Fabroni";*
- *il concorso di idee (2016) per il recupero estetico e funzionale dello spazio esterno del museo d'arte moderna e contemporanea di Pistoia².*

Fra il 2019 e il 2021 è stato realizzato il progetto infrastrutturale denominato "Recupero estetico e funzionale di Palazzo Fabroni" per un investimento approvato³ di 1.265.816,66 euro suddiviso in due lotti e finanziato dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale del POR 2014-2020 della Regione Toscana (886.071,66 euro) nell'ambito dell'Azione 6.7.1. per l'area di intervento "Arte Contemporanea", con il cofinanziamento del Comune di Pistoia e della Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia (379.745,00 euro).

Con il primo lotto progettuale, nel 2019, sono state recuperate sei sale interne al Palazzo, che sono state destinate all'accoglienza del pubblico e all'esposizione delle opere del Novecento artistico pistoiese.

Con il secondo lotto, nel 2021, è stato poi recuperato lo spazio esterno al Palazzo. Grazie all'intervento sullo spazio esterno retrostante all'edificio, è stato realizzato un secondo ingresso, che è andato ad aggiungersi all'ingresso principale collocato in pieno centro storico, di fronte alla pieve romanica di Sant'Andrea. Il raddoppio dell'ingresso, oltre a consentire una maggiore libertà nell'organizzazione di esposizioni temporanee e di eventi culturali, ha creato un nuovo collegamento con la città.

"Al pianoterra, dove ha trovato una nuova collocazione la biglietteria con il guardaroba e il bookshop, accoglie oggi i visitatori uno spazio appositamente ideato e realizzato per raccontare, attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative, la storia di Palazzo Fabroni e delle sue collezioni fino al nuovo

² Direzione del Museo di Palazzo Fabroni e dei Musei Civici di Pistoia.

³ DGR. n. 951 del 4.10.2016.

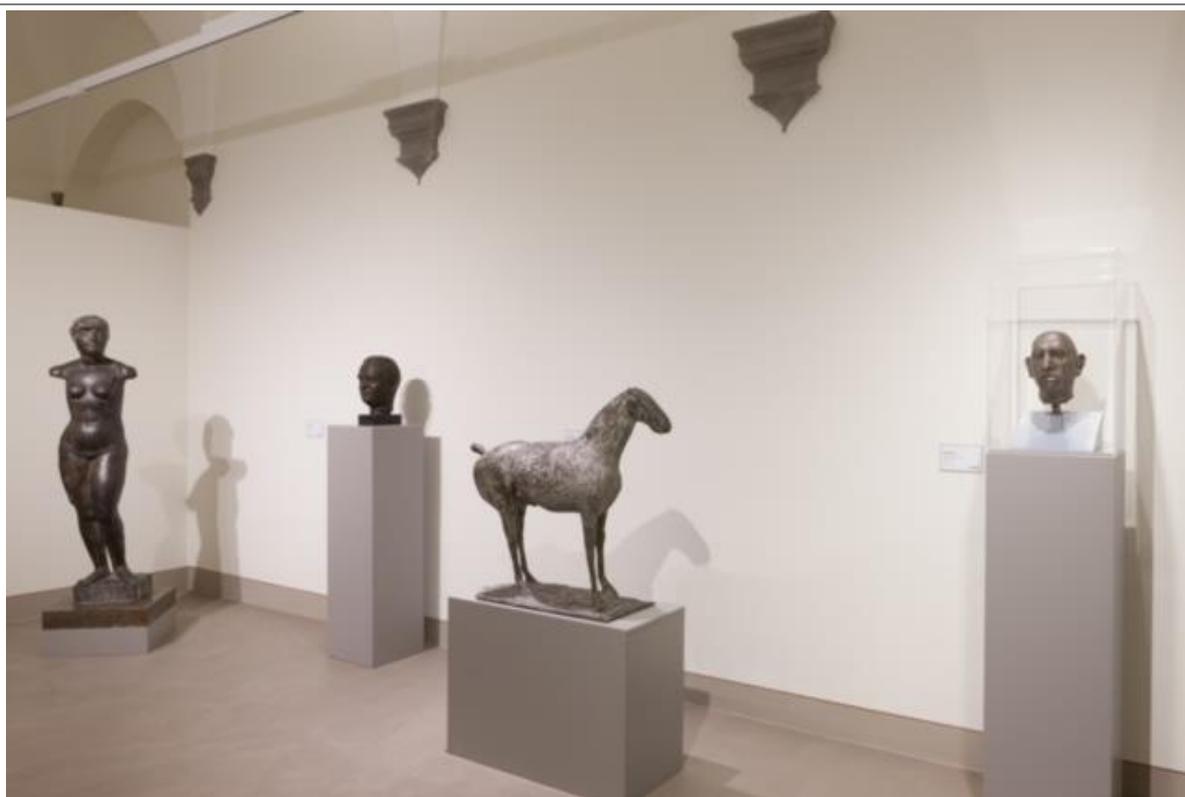
giardino, contestualizzandone la presenza nell'ambito della rete dei Musei Civici di Pistoia e la collocazione nel cuore del centro storico cittadino. Quattro sale destinate a funzione museale ospitano poi le civiche raccolte d'arte dedicate al Novecento artistico pistoiese dalla seconda metà degli anni Venti alla fine degli anni Sessanta, con opere della 'scuola' pistoiese attiva nel periodo tra le due guerre e della cosiddetta 'generazione di mezzo' segnata dal contrasto tra figurativo e informale, e presenze di assoluto rilievo quali quelle dello scultore Marino Marini e della sorella gemella Egle, pittrice e poetessa, e degli artisti del gruppo denominato "Scuola di Pistoia" nel clima Pop degli anni Sessanta.

Insieme alle sale del primo piano dove, in logica prosecuzione di esperienze, il percorso museale continua e si conclude, e in continuità con le raccolte d'arte antica del Museo Civico in Palazzo Comunale, oggi Palazzo Fabroni riunisce dunque, al suo interno, i percorsi dedicati alla modernità e alla contemporaneità, con un doppio sguardo all'arte locale e a quella nazionale e internazionale.

Il complessivo riassetto dell'edificio settecentesco di via Sant'Andrea è stato possibile, per ragioni museologiche e museografiche ben precise, col trasferimento, dal mezzanino del Palazzo Comunale, delle opere del Novecento pistoiese in gran parte acquisite dal Comune in prossimità della Prima Mostra Provinciale d'Arte del 1928 con l'intento di costituire una pubblica galleria d'arte moderna, alle quali se ne sono aggiunte quattro, che arredavano le sale di altrettanti uffici comunali, insieme a tre sculture e a un dipinto a olio di Marino Marini, attentamente selezionati fra le opere di proprietà comunale concesse in uso alla Fondazione intitolata all'artista presso l'ex Convento del Tau"⁴.

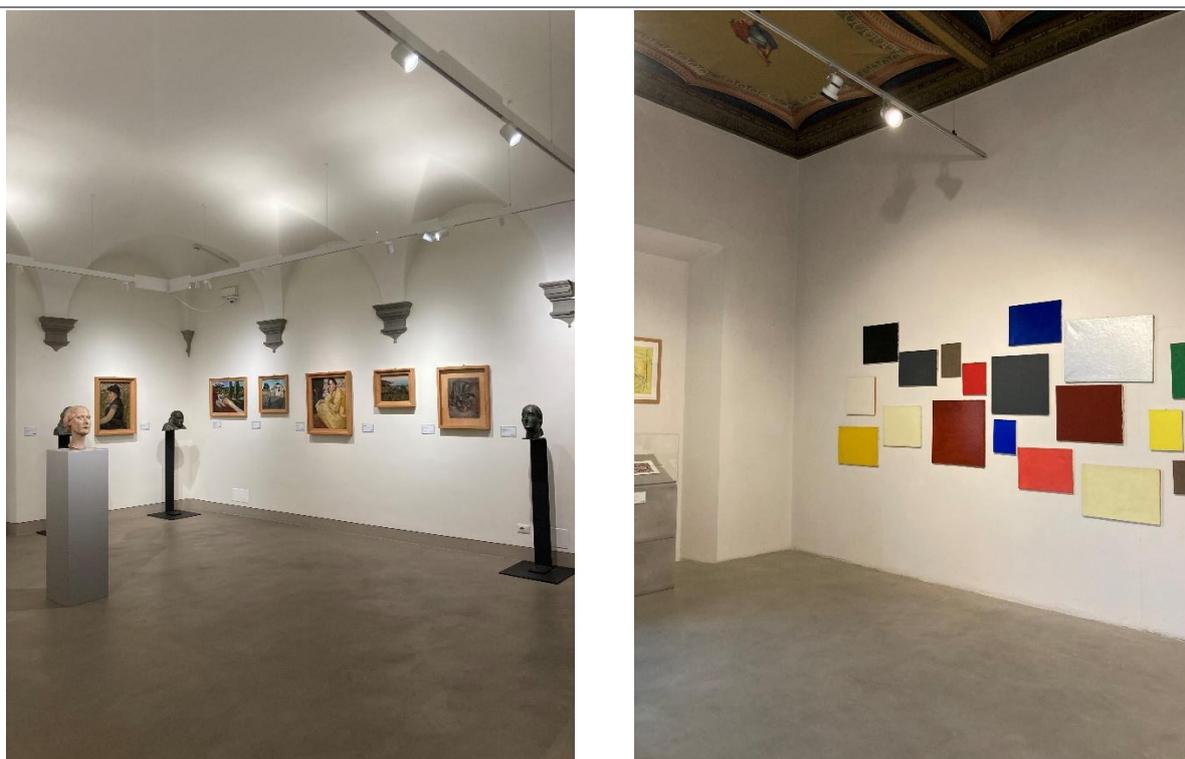
⁴ Direzione del Museo di Palazzo Fabroni e dei Musei Civici di Pistoia.

Immagine 1. La sala Marini



Fonte: Direzione dei Musei Civici di Pistoia

Immagine 2. Due delle sale del Museo di Palazzo Fabroni recuperate con il primo lotto di progetto



Nostra elaborazione, 2022

A seguito dell'intervento di riorganizzazione, il Museo oggi ospita, dunque, la collezione permanente di arte moderna e contemporanea del Comune di Pistoia, le cui opere, frutto di fondi civici originari, acquisizioni e donazioni, spaziano complessivamente dagli anni Venti del Novecento ai giorni nostri.

Il trasferimento, nelle sale di Palazzo Fabroni oggetto dell'intervento di recupero, delle collezioni del Novecento prima ospitate nel Museo Civico in Palazzo Comunale ha così consentito, da un lato, di risolvere la 'cesura' presente nelle collezioni d'arte antica fra le testimonianze ottocentesche e quelle novecentesche già risalenti al terzo decennio del secolo e, dall'altro, di determinare la nascita del Museo del Novecento e del Contemporaneo di Pistoia.

Immagine 3. Lo spazio espositivo al primo piano del Palazzo Fabroni



Nostra elaborazione, 2022

Il visitatore, grazie a questa riorganizzazione concettuale, oltre che funzionale, può iniziare il proprio percorso di fruizione al piano terra di Palazzo Fabroni, in cui sono collocate, oltre agli spazi riservati all'accoglienza del pubblico ed una video-installazione informativa sulla storia dell'edificio, le sezioni dedicate al Novecento artistico pistoiese che vanno dalla seconda metà degli anni Venti alla fine degli anni Sessanta, e poi proseguire, secondo un itinerario artistico ordinato cronologicamente e per nuclei omogenei di opere, lungo le sale del primo piano che ospitano le collezioni permanenti di arte contemporanea, che erano già presenti al piano nobile prima dell'intervento di riorganizzazione.

Il percorso espositivo al primo piano presenta sale monografiche dedicate ad artisti pistoiesi (Mario Nigro, Fernando Melani, Gualtiero Nativi e Agenore Fabbri) e sale collettive che ospitano numerose opere di artisti che, a partire dagli inizi del 1990, hanno esposto a Palazzo Fabroni in occasione di mostre personali o tematiche, e che le hanno poi donate al Comune di Pistoia.

Infine, gli spazi del secondo piano sono destinati alle mostre temporanee.

L'organizzazione di esposizioni temporanee, da annoverare fra le attività più rilevanti del Museo, rappresenta un'occasione importante di riconoscibilità e di attrazione di visitatori in quanto, spesso, è collegata all'organizzazione di eventi e manifestazioni culturali di più ampio respiro, che abbracciano non solo il campo delle arti visive ma anche quello dell'approccio interdisciplinare fra le arti. del nostro presente. Tale attività è già stata e potrà essere ulteriormente ampliata e diversificata anche grazie alla riqualificazione dello spazio esterno retrostante il Palazzo.

Immagine 4. Lo spazio esterno di Palazzo Fabroni riqualificato con il secondo lotto di progetto



Nostra elaborazione, 2022

Il “nuovo spazio esterno del museo [...] si configura ora come un vero e proprio ‘giardino d’autore’ contemporaneo, completamente ridisegnato, sotto il profilo estetico-funzionale, su progetto degli architetti Alessio Gai e Michele Fiesoli e dell’ingegnere Maria Chiara Mannelli, al quale hanno collaborato l’artista Federico Gori e gli ingegneri Riccardo Caramelli e Lorenzo Barbieri, vincitore, nella primavera del 2016, dell’apposito concorso di idee rivolto a giovani architetti, ingegneri e artisti”.

Immagine 5. Lo spazio esterno di Palazzo Fabroni durante i lavori di riqualificazione



Fonte: Direzione dei Musei Civici di Pistoia

Tale progetto, dunque, come già accennato, era nella disponibilità del Museo di Palazzo Fabroni grazie al finanziamento che la Regione Toscana aveva destinato, nel 2016, alla realizzazione di un concorso di idee per il recupero dello spazio esterno del Museo. *“Con il recupero del giardino di Palazzo Fabroni si intendeva restituire a un antico luogo la sua identità in chiave contemporanea. A tale scopo, i progetti dovevano fornire al monumentale edificio settecentesco di via Sant’Andrea un nuovo spazio esterno capace di dialogare in maniera funzionale col museo dedicato all’arte moderna e contemporanea e con*

il verde urbano, raccogliendo le tracce di un passato illustre e preservandone lo spirito. Ai progetti era richiesto anche di configurare lo spazio esterno come un giardino d'autore contemporaneo, porta di accesso e luogo di cerniera fra il Palazzo Fabroni, il centro urbano e il sistema di aree a verde della zona settentrionale della città storica, dal Carbonile al Giardino Volante fino all'area del Ceppo, in gran parte già disseminate di arte contemporanea. Il progetto doveva anche considerare la previsione di demolizione della litografia comunale”⁵.

La collaborazione di Federico Gori che, tra l'altro, è stato protagonista di un'ampia personale ospitata nel 2015 nel Museo di Palazzo Fabroni ed è l'autore di una delle numerose opere “site-specific” che fanno parte del patrimonio del Museo stesso, ha apportato elementi di riconoscibilità e di creatività all'interno del progetto, il cui impianto geometrico richiama la tradizione del giardino all'italiana di epoca tardo rinascimentale. La destinazione d'uso dei nuovi locali prospicienti il giardino lungo il lato est sarà definita anche in base alle prossime scelte inerenti al piano di ampliamento e sviluppo (anche strutturale) dei Musei Civici di Pistoia.

Il recupero del giardino, inoltre, ha reso disponibile un nuovo spazio urbano fruibile per la città, posto in connessione funzionale e percettiva con il sistema di aree a verde della zona settentrionale della città storica che, spesso, a loro volta, ospitano opere di arte contemporanea, come il “Giardino Volante” dell'area comunale di Villa Capecchi o il Giardino del Padiglione di Emodialisi dell'ex-ospedale del Ceppo.

L'inaugurazione del giardino di Palazzo Fabroni si è tenuta nel 2021, ma le restrizioni legate alla pandemia di Covid-19 hanno posto grandi limiti alle iniziative e al coinvolgimento del pubblico in tutti gli spazi del Museo.

Tuttavia, nel 2022, proprio grazie all'avvenuta realizzazione di questo spazio aperto e ampiamente fruibile, è stato possibile avviare un progetto fondato sul dialogo tra i diversi linguaggi e pratiche artistiche attuali quali, nel settembre di quell'anno, la prima edizione della rassegna del “Fabroni Sound Garden”. Perseguendo quell'approccio interdisciplinare fra le arti che, di recente, è stato fortemente indicato in particolare dalla Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura, il progetto è realizzato in collaborazione con il Centro di ricerca produzione e didattica musicale “Tempo Reale” di Firenze, fondato da Luciano Berio nel 1987 e, per l'edizione 2022, ha beneficiato dei contributi della Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia e della Regione Toscana nell'ambito di “Toscanaincontemporanea2022” nonché del partenariato della Città Metropolitana di Firenze, del Comune di Firenze e del Ministero della Cultura. Da ricordare che la collaborazione fra il Comune di Pistoia/Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni e Tempo Reale di Firenze aveva

⁵ Direzione del Museo di Palazzo Fabroni e dei Musei Civici di Pistoia.

già permesso la realizzazione di due installazioni sonore per la mostra “#NATIVI100” dedicata all’artista pistoiese Gualtiero Nativi nel periodo dicembre 2021/giugno 2022.

Immagine 6. La brochure del Fabroni Sound Garden



Fonte: <https://musei.comune.pistoia.it/eventi/fabroni-sound-garden/>

“Così, rinnovato nel suo assetto complessivo e fulcro del rapporto fra la città e il contemporaneo, nell’ambito della rete dei Musei Civici di Pistoia, Palazzo Fabroni appare oggi il vero e proprio Museo del Novecento e del Contemporaneo della città, di cui la Casa-studio Fernando Melani rappresenta un ideale completamento”⁶.

3.2 AMACI - Associazione dei Musei d’Arte Contemporanea Italiani e la rete del contemporaneo in Toscana

Dal 2009 il Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni aderisce all’AMACI - Associazione dei Musei d’Arte Contemporanea Italiani, associazione non profit che riunisce 25 tra i più importanti musei d’arte contemporanea italiani, nata nel 2003 con lo scopo di fondare una vera cultura istituzionale dell’arte moderna e contemporanea nel nostro Paese. L’ingresso di Palazzo Fabroni nella rete AMACI ha determinato per il museo numerosi vantaggi connessi alle iniziative, alle informazioni e alle relazioni propri di una rete culturale importante e molto attiva sia a livello nazionale sia internazionale.

Proprio grazie alla partecipazione ad AMACI, lo spazio esterno del Museo è stato oggetto, nel 2022, di uno scambio di esperienze tra Pistoia e Quito, capitale dell’Ecuador, che ha coinvolto gli studenti della Facoltà di Architettura, Design e Arti (FADA) della Pontificia Università Cattolica dell’Ecuador (PUCE), e ha riguardato le modalità con cui è stato realizzato il giardino di Palazzo Fabroni. Lo scambio di esperienze si è tenuto nell’ambito delle iniziative collaterali alla diciottesima Giornata del

⁶ Direzione del Museo di Palazzo Fabroni e dei Musei Civici di Pistoia.

Contemporaneo promossa dall'Associazione dei Musei di Arte Contemporanea Italiana, in collaborazione con la Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, per sostenere l'arte contemporanea italiana fuori dai confini nazionali, e ha avuto lo scopo di presentare il caso di Palazzo Fabroni come esempio delle connessioni tra arte contemporanea, natura/paesaggio, scienza e sostenibilità ambientale, focalizzando l'attenzione sulla riconfigurazione dello spazio esterno del Museo come un 'giardino d'autore', e sulle possibili connessioni fra arte contemporanea e natura/paesaggio.

Attraverso la costituzione di un sistema museale denominato "Rete del contemporaneo in Toscana", la Regione Toscana, inoltre, ha avviato da lungo tempo un percorso per valorizzare e promuovere l'arte contemporanea raccolta nei suoi musei e diffusa in spazi pubblici, affermando a livello nazionale e internazionale la presenza significativa di un patrimonio artistico rilevante che si pone in "continuità" con la grande tradizione storico-artistica di questa regione. Tale rete vede coinvolte le principali istituzioni dedite alla conservazione e alla promozione dell'arte moderna e contemporanea in Toscana, fra le quali il Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni è presente insieme ad altre sette realtà toscane interessate a valorizzare la cultura artistica del presente o del passato più recente, e ad offrire ai visitatori nuove opportunità per conoscere e apprezzare un ricco patrimonio d'arte in costante evoluzione.

Non bisogna poi dimenticare che, a Pistoia, la "Fattoria di Celle" di Giuliano Gori è il centro più importante sull'arte contemporanea a livello locale, nel quale vengono frequentemente organizzate mostre ed altre attività culturali di grande rilievo per il territorio. Grazie a questa cultura diffusa dell'arte si è sviluppata una rete locale di artisti, collezionisti e studiosi capace di travalicare le epoche artistiche e che fa della produzione diretta, della fruizione e della diffusione delle arti il suo punto di forza. In questo contesto fertile, il museo promuove attivamente la collaborazione con le associazioni che favoriscono la conoscenza dei giovani artisti locali; Federico Gori è uno degli artisti pistoiesi il cui percorso di crescita è stato reso possibile anche dalla presenza di Palazzo Fabroni e della rete dei Musei Civici e che, a sua volta, ha contribuito ad arricchire il patrimonio del Museo con le sue opere.

3.3 Il contributo del POR FESR 2014-2020 Toscana e delle iniziative regionali per la cultura

Nel 2022, anche a seguito del progetto di rinnovamento e sviluppo dell'istituzione museale realizzato grazie al contributo del POR FESR Toscana, il Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni, con Decreto Dirigenziale n. 7376 del 21 aprile 2022, è stato riconosciuto, insieme con il Museo dello Spedale del Ceppo, come museo di rilevanza regionale per l'annualità 2021.

La Toscana è una delle poche regioni italiane ad avere un sistema di accreditamento, grazie al quale tre dei quattro istituti facenti parte della rete dei Musei Civici di Pistoia (il Museo Civico d'arte antica in Palazzo Comunale detiene la qualifica fin dall'aprile del 2012) hanno potuto entrare a far parte del Sistema Museale Nazionale.

L'accREDITamento viene riconosciuto superando il vaglio del possesso dei numerosi standard di qualità previsti⁷ e dimostrando di perseguire obiettivi di miglioramento, articolati in tre ambiti: organizzazione, collezioni, comunicazione e rapporti con il territorio. Tra i vari requisiti che il Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni ha dovuto dimostrare di possedere ai fini del riconoscimento vi sono la capacità di garantire un orario minimo di apertura, la programmazione di attività espositive e di ricerca, la cura e la catalogazione delle collezioni, la promozione di progetti educativi e didattici, la realizzazione di pubblicazioni e di eventi culturali, la presenza di figure professionali specializzate (direttore, conservatore/curatore delle collezioni, ecc.) e un'adeguata comunicazione delle proprie attività.

Le attività didattiche vedono impegnati i Musei Civici sin dalla fine degli anni Settanta. Tali attività sono state concepite come uno strumento per diffondere la consapevolezza e la conoscenza del patrimonio culturale nella comunità locale, utilizzando laboratori educativi e formativi per leggere l'evoluzione del territorio e della società nella storia anche attraverso l'evoluzione dell'architettura e dell'arte. Le attività, realizzate con il sostegno della Regione Toscana, sono a titolo gratuito e sono rivolte a fasce di utenza e di età diversificate (scuole, famiglie, pubblico adulto, università), e mirano al consolidamento dell'identità culturale e alla crescita della consapevolezza del valore dei beni culturali, dell'importanza della loro tutela attiva e della loro valorizzazione. Tra queste attività vi è anche quella dei tirocini formativi e di orientamento e dei Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento - PCTO (già progetti di Alternanza Scuola-Lavoro), svolti all'interno delle strutture museali. Nel rispetto degli obiettivi e degli standard legati alla promozione di progetti educativi e didattici, viene ulteriormente favorito il rapporto con le scuole del territorio nel più ampio ventaglio di percorsi artistici lungo la storia e l'evoluzione dell'arte locale, regionale e nazionale già avviato con la rete dei Musei Civici di Pistoia e con le associazioni culturali locali.

Al termine dell'anno di "Pistoia capitale italiana della cultura nel 2017", è stato creato un sito web unificato per tutti i musei civici pistoiesi⁸. Per le attività di comunicazione proseguirà l'aggiornamento costante del sito web della rete museale e dei canali social, come Facebook e Instagram. Inoltre, all'attività ordinaria dell'ufficio stampa del Comune, continueranno ad essere affiancate consulenze e servizi specialistici in relazione alla tipologia e alla dimensione di specifici eventi.

⁷ Si tratta dei "Livelli Uniformi di Qualità" previsti dal Decreto del MiBACT n. 113 del 21 febbraio 2018 sull'"Adozione dei livelli minimi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale"

⁸ <https://musei.comune.pistoia.it/>

Dal 2022, dunque, ben tre dei quattro musei comunali nella proprietà e/o nella gestione del Comune di Pistoia hanno potuto entrare a far parte del progetto del Sistema Museale Nazionale, coordinato dalla Direzione Generale Musei del Ministero della Cultura, che annovera i luoghi di cultura più importanti d'Italia e che mira alla messa in rete dei quasi 5.000 musei e luoghi della cultura italiani al fine di migliorare la fruizione, l'accessibilità e la gestione sostenibile del patrimonio culturale, coinvolgendo insieme ai musei e ai luoghi della cultura dello Stato anche le strutture di proprietà regionale, comunale, i musei diocesani, quelli privati, universitari o militari.

Tale riconoscimento, già in possesso del Museo Civico d'arte antica fin dall'aprile del 2012, testimonia l'importanza di avere a disposizione fonti di finanziamento come il POR FESR 2014-2020 che consentano l'adeguamento delle strutture museali e la gestione intelligente del patrimonio culturale che esse ospitano, la cui efficacia è sicuramente amplificata da capitale umano qualificato e dalla presenza di solide reti di collaborazione.

Il percorso di rinnovamento e di crescita del Museo di Palazzo Fabroni – che ha reso possibile la progressiva destinazione museale del monumentale edificio settecentesco, grazie al recupero di sei nuove sale del piano terra destinate all'accoglienza del pubblico e a funzione museale avvenuto nel 2019 e la realizzazione del 'giardino d'autore' contemporaneo, con il contributo del POR FESR Toscana 2014-2020 – ha consentito, oltre alla nascita di un vero e proprio Museo del Novecento e del Contemporaneo di Pistoia, il completamento e la definitiva 'consacrazione' della rete dei musei comunali pistoiesi, di cui fa parte anche la Casa-Studio Fernando Melani, manifesto di indirizzo metodologico e dell'impegno civico in materia di beni culturali.

La visione sinergica dell'azione regionale, che ha mirato ad integrare la valorizzazione del patrimonio culturale regionale in una più ampia azione di rigenerazione urbana e di inclusione sociale, è testimoniata, inoltre, dalle attività di valorizzazione del Museo dello Spedale del Ceppo, inaugurato e aperto al pubblico nel dicembre 2017, a conclusione dell'anno di "Pistoia Capitale Italiana della Cultura", di proprietà dell'Azienda Unità Sanitaria Locale Toscana Centro, la cui gestione è stata affidata al Comune di Pistoia ai sensi dell'Accordo di Programma per la rigenerazione urbana dell'area del Ceppo.

Tabella 1. *Eventi che è stato possibile realizzare anche grazie alla completa riconfigurazione di Palazzo Fabroni al termine dell'intervento finanziato dal POR FESR 2014-2020 Toscana*

Evento	Date	Descrizione	Visitatori (n.)	Incassi (€)
GEORGE TATGE IL COLORE DEL CASO	30/11/2019 - 30/08/2020	La mostra segnò la riapertura al pubblico di Palazzo Fabroni al termine dei lavori di ristrutturazione che determinarono il recupero di un'ampia porzione del pianoterra. http://musei.comune.pistoia.it/eventi/george-tatge-il-colore-del-caso/	3.133	1.323,50

Evento	Date	Descrizione	Visitatori (n.)	Incassi (€)
ANDREA MASTROVITO IO NON SONO LEGGENDA	26/09/2020 - 09/05/2021	La mostra fu creata in occasione della consegna a Palazzo Fabroni di I AM NOT LEGEND di Andrea Mastrovito, l'opera-video nata dal progetto con cui l'artista e Casa Testori di Novate Milanese, in collaborazione con il Comune di Pistoia/Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni, si sono aggiudicati la sesta edizione dell'Italian Council 2019, il programma di promozione di arte contemporanea italiana nel mondo della Direzione Generale Creatività Contemporanea del MIBACT. http://musei.comune.pistoia.it/eventi/io-non-sono-leggenda-di-andrea-mastrovito/	833	0,00*
MARINELLA SENATORE A SALIRE A LE STELLE [TO CLIMB TO THE STARS]	28/05/2021 - 05/09/2021	La mostra fu allestita in occasione della consegna al museo dell'opera omonima, vincitrice della Sezione Dante dell'avviso pubblico <i>Cantica21. Italian Contemporary Art Everywhere</i> , promosso da Ministero per gli Affari Esteri e la Cooperazione Internazionale – Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese e Ministero della Cultura – Direzione Generale Creatività Contemporanea. http://musei.comune.pistoia.it/eventi/marinella-senatore-salire-le-stelle-climb-stars/	785	0,00*
#NATIVI100 A PALAZZO FABRONI	18/12/2021 - 05/06/2022	La mostra celebrò il centenario della nascita del pittore pistoiese Gualtiero Nativi (Pistoia, 1921 – Greve in Chianti, 1999), riconosciuto maestro dell'astrattismo italiano del secondo Novecento, la cui figura venne così restituita al contesto delle migliori ricerche artistiche condotte negli anni della sua esistenza. http://musei.comune.pistoia.it/eventi/nativi100-a-palazzo-fabroni/	2049	1.320,00

*Tariffa gratuita - Covid19

Fonte: Nostra elaborazione su informazioni fornite dalla Direzione del Museo di Palazzo Fabroni

Tra i vari riconoscimenti ottenuti dal Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni vi è stato quello di essere tra i 39 vincitori, su 98 istituzioni partecipanti da tutta Italia, del PAC 2021 - Piano per l'Arte Contemporanea, promosso dalla Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura.

Il progetto artistico “*Vasari: Le Vite. Capitolo secondo. Nati sotto Saturno*” di Federico Tiezzi, a cura di Giovanni Agosti, che ha goduto di un finanziamento di 120.000 euro, presentato nel 2022 dal Comune di Pistoia/Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni in collaborazione con la Compagnia Lombardi-Tiezzi, è iniziato il 2 settembre 2022, avrà una durata di circa 12 mesi e si concluderà con una personale di Federico Tiezzi, curata da Giovanni Agosti, all'ultimo piano di Palazzo Fabroni, in cui verranno esposte anche le opere prodotte nell'ambito del progetto stesso, che verranno acquisite al patrimonio del museo.

Il progetto sarà corredato di un volume, a cura di Giovanni Agosti e Sandro Lombardi, incentrato sull'opera e sull'intera produzione video di Tiezzi, che si configurerà anche come un vero e proprio vademecum della mostra.

“L'avviso pubblico, che si sviluppa in tre specifici ambiti di intervento ACQUISIZIONE / PRODUZIONE / VALORIZZAZIONE, è lo strumento prioritario attuato dalla DGCC di incremento del patrimonio delle collezioni pubbliche italiane con opere che parlano i diversi linguaggi del contemporaneo e contribuiscono a configurare i musei come laboratori aperti, capaci di attirare pubblici diversi e pronti ad adottare una visione delle arti più trasversale e inclusiva. La sua seconda edizione ha visto la partecipazione di 98 istituzioni da tutta Italia, fra le quali un'apposita Commissione selezionatrice ha ammesso a finanziamento 39 candidature, ivi compresa la proposta progettuale presentata dal Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni.

Sulla base dei criteri di interesse culturale dell'opera da produrre, innovatività del progetto di produzione, curriculum dell'artista, coerenza della proposta in rapporto alla collezione pubblica di destinazione e alla programmazione sul contemporaneo del soggetto proponente, congruità del quadro economico e corrispondenza con le finalità dell'avviso pubblico, la proposta progettuale di Palazzo Fabroni è stata valutata meritevole di un totale di 85 punti su 100, ed è stata perciò ammessa a finanziamento per l'intero importo richiesto”⁹.

La proposta di Palazzo Fabroni prevede che “capitolo secondo” del progetto di video-arte e teatro, ideato da Federico Tiezzi intorno alle *Vite* di Giorgio Vasari, il primo e più importante libro della storia dell'arte che ci sia pervenuto, vada ad arricchire le raccolte del museo pistoiese. Dopo i video-ritratti di Buffalmacco, Rosso Fiorentino e Pontormo, nel secondo capitolo del suo lavoro, dedicato alla pittura del Quattro e Cinquecento, Tiezzi immagina di dare una voce nuova alle *Vite* di due “nati sotto Saturno”, Paolo Uccello e Giovanni Antonio Bazzi detto il Sodoma, e a quella dell'autore stesso, Giorgio Vasari. I tre nuovi video, pensati come un'officina d'arte, saranno arricchiti da riscritture drammaturgiche, costumi e scenografie di artisti, costumisti e scenografi di chiara fama, nonché dalle interpretazioni di attori la cui presenza rilanci nella contemporaneità l'artista del passato.

Il progetto, nel suo complesso, mira ad integrare i diversi linguaggi del contemporaneo e a configurare il Museo di Palazzo Fabroni come un laboratorio aperto, nel quale il visitatore possa esperire una visione delle arti più trasversale e inclusiva.

Sia grazie all'ingresso nella rete AMACI sia a quello nel Sistema Museale Nazionale, il Museo di Palazzo Fabroni è riuscito ad avvalersi di diverse fonti di finanziamento messe a disposizione da soggetti pubblici e privati e ad organizzare iniziative di respiro nazionale e internazionale.

I finanziamenti più significativi e, soprattutto costanti, sono stati e sono quelli regionali: proprio grazie all'inserimento del tema dell'Arte Contemporanea tra i cinque grandi attrattori culturali toscani, l'attenzione per il patrimonio culturale pistoiese è cresciuta notevolmente, fornendo, oltre che un

⁹ Direzione del Museo di Palazzo Fabroni e dei Musei Civici di Pistoia.

supporto economico diretto, anche un sostegno indiretto ma rilevante alla conoscenza e alla frequentazione di luoghi d'arte alternativi rispetto ai tradizionali circuiti del turismo culturale toscano.

3.4 La rete dei Musei Civici di Pistoia e la filiera culturale pistoiese

La città di Pistoia è collocata sulla direttrice che collega Firenze e Lucca. Tale collocazione favorisce il turismo culturale, attraendo visitatori solitamente poco inclini a forme di turismo di massa e che ricercano invece specifiche destinazioni culturali. I benefici economici di tali traiettorie turistiche non sono immediati ma sono sicuramente più durevoli nel medio e lungo termine, non solo per la città ma per l'intero territorio di influenza.

Nel 2017 la città di Pistoia è stata “Capitale italiana della cultura”, confermandone l'importanza culturale a livello nazionale. La ricchezza culturale della città di Pistoia è testimoniata dalla presenza, oltre che del *Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni*, di altri tre musei civici:

- *Museo Civico d'arte antica in Palazzo Comunale*: “Il Museo Civico d'arte antica è la prima e maggiore istituzione museale cittadina, di origine tardo ottocentesca, aperta al pubblico dal 1922 nel Palazzo Comunale, il trecentesco Palazzo degli Anziani, di cui occupa gli spazi di maggior prestigio. L'intera storia artistica di Pistoia dal XII al XX secolo vi è rappresentata attraverso oltre 300 opere fra dipinti, sculture e oggetti di arte applicata (oreficerie, vetri, ceramiche), fortemente connesse al tessuto storico, religioso, architettonico e urbanistico da cui provengono, circostanza dalla quale consegue il carattere territoriale della raccolta”¹⁰.
- *Museo dello Spedale del Ceppo*: “ha sede nella parte storico-monumentale dell'ex complesso ospedaliero. Fondato secondo la tradizione nel 1277, ha svolto funzioni sanitarie per ben oltre sette secoli di storia, fino al completamento del nuovo ospedale San Jacopo, a sud della città, nel 2013. Entrando nell'antico ospedale, il percorso museale ne illustra le vicende storiche, architettoniche e artistiche, riservando una specifica sezione di approfondimento al fregio robbiano in terracotta invetriata policroma, che si snoda al di sopra del loggiato esterno, capolavoro della scultura rinascimentale, fra le opere più note ed emblematiche di Pistoia”¹¹.
- *Casa-studio Fernando Melani*: “La casa-studio dell'artista pistoiese Fernando Melani (1907-1985) può essere considerata testo di eccellenza per lo studio dell'arte contemporanea, e pertanto anche un naturale compendio alla visita di Palazzo Fabroni, oltre che elemento importante e singolare dell'intero insieme dei musei di Pistoia. Acquistata dal Comune di Pistoia nel 1987 insieme alle oltre 2.800 opere in essa contenute (‘esperienze’ le chiamava lo stesso Melani) e successivamente restaurata nel pieno rispetto dell'edificio e dei suoi contenuti,

¹⁰ [Museo Civico d'arte antica in Palazzo Comunale - Musei Civici di Pistoia \(comune.pistoia.it\)](http://www.comune.pistoia.it).

¹¹ [Museo dello Spedale del Ceppo - Musei Civici di Pistoia \(comune.pistoia.it\)](http://www.comune.pistoia.it).

costituisce un esempio unico di spazio dove in perfetta unità si riflettono l'intera esperienza artistica dell'autore e il suo itinerario di ricerca attraverso i principali movimenti dell'arte della seconda metà del Novecento, dall'Arte Povera, all'Arte Concettuale e alla Minimal Art"¹².

Delle quattro unità museali, tre sono interamente di proprietà comunale, tanto da costituire un'articolazione organizzativa del Comune di Pistoia, al quale è affidata anche la gestione del museo dello *Spedale del Ceppo*, di proprietà dell'Azienda Sanitaria Toscana Centro.

I quattro istituti culturali, oltre a delineare l'evoluzione culturale del territorio pistoiese nel tempo, dal medioevo agli esiti più recenti dell'arte contemporanea, sono di supporto e di stimolo alla conoscenza del territorio circostante, alla cui storia sono strettamente legati.

Immagine 7. Mappa dei quattro Musei Civici di Pistoia



Fonte: I Musei Civici di Pistoia. *Quattro luoghi di arte e di storia, Videoclip illustrativo, 5 luglio 2022*

(<https://musei.comune.pistoia.it/materiali-informativi-musei-civici-pistoia/>)

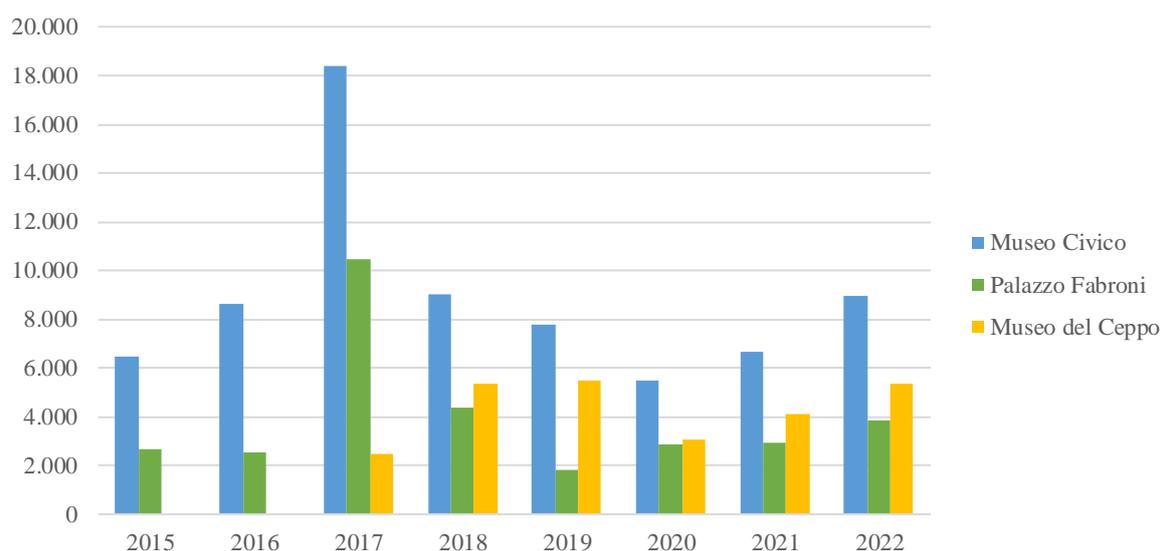
La dinamica di città d'arte di Pistoia è stata interessata da un'evoluzione molto positiva nell'ultimo decennio, che è stata frenata solo dall'insorgere della pandemia di Covid-19. Le presenze turistiche, caratterizzate da una media stabile di circa 120.000 presenze annue dalla fine degli anni '90 fino al 2015, con la sola eccezione del periodo successivo alla crisi economica del 2008, sono aumentate dal 2016 al 2018 di quasi il 40%, anche grazie alle iniziative culturali e artistiche legate al riconoscimento della città

¹² [Casa-studio Fernando Melani - Musei Civici di Pistoia \(comune.pistoia.it\)](https://musei.comune.pistoia.it/materiali-informativi-musei-civici-pistoia/).

quale Capitale italiana della cultura nel 2017 e alla grande visibilità che ne è conseguita. La crescita, a partire dal 2018, ha riguardato soprattutto le presenze straniere.

I dati sui visitatori, disponibili dal 2015 al 2022 per 3 dei 4 musei pistoiesi, confermano la vocazione artistica della città, con numeri in crescita costante, che neppure le limitazioni connesse alla pandemia hanno frenato e che confermano, con il picco di visitatori ottenuto nel 2017 e la coda positiva presente ancora nel 2018, la capacità di attrazione che l'organizzazione di eventi di risonanza nazionale e internazionale può avere anche rispetto al patrimonio culturale e artistico meno noto al grande pubblico.

Grafico 1. Musei Civici di Pistoia - Dati visitatori 2015-2022



Note:

- Il valore del 2016 del Museo Civico include anche i visitatori del Museo del Ceppo che, in quell'anno, era aperto solo il sabato su prenotazione.
- Il Museo del Ceppo è stato inaugurato il 1/12/2017
- Palazzo Fabroni chiuso per lavori dal 4/2/2019 al 29/11/2019
- "Chiusura generale di tutti i musei per emergenza pandemica Covid da 8/3/2020 al 19/6/2020, e dal 6/11/2020 al 31/12/2020; ingresso gratuito per tutti i musei dal 20/6/2020 al 5/11/2020"

Fonte: Nostre elaborazioni su dati forniti dalla Direzione del Museo di Palazzo Fabroni e dei Musei Civici di Pistoia

Dall'indagine periodica effettuata negli anni 2021 e 2022 su un campione di visitatori dei Musei Civici di Pistoia¹³ emerge la prevalenza di un pubblico adulto, al di sopra i trent'anni (oltre il 90%) e di cui la maggior parte ha un'età al di sopra dei quarantacinque anni, e con un elevato grado di istruzione. I dati sulla provenienza del pubblico variano molto tra il 2021 e il 2022, probabilmente in relazione all'allentamento delle restrizioni legate alla pandemia di Covid-19: nel 2021 il pubblico proviene per il 45% dalla provincia di Pistoia, per il 50% da altre province toscane e italiane e solo il 5% dall'estero; nel 2022 solo il 9% del pubblico proviene dalla provincia di Pistoia, mentre crescono al 67% i visitatori

¹³ I Musei Civici effettuano una valutazione dell'affluenza del pubblico e sul gradimento per i servizi offerti. L'indagine quali-quantitativa viene svolta con periodicità annuale, sulla base di indagini campionarie realizzate tramite la somministrazione della scheda standard di rilevazione della soddisfazione appositamente elaborata dalla Regione Toscana, ed è poi pubblicata secondo regole di trasparenza e pubblicità e le regole definite nel Regolamento dei Musei Civici di Pistoia e nel rispetto dell'Art. 20, lettera h, della Legge Regionale n. 21/2010 e ss.mm.ii (Testo unico delle disposizioni in materia di beni, istituti e attività culturali) e del relativo Regolamento di attuazione.

proveniente da altre province toscane e italiane e al 24% i visitatori stranieri. Mentre nel 2021 un quarto del campione di indagine già conosceva il museo, nel 2022, in coerenza con l'aumento della percentuale di visitatori provenienti da altre province italiane o dall'estero, solo il 5% già conosceva il museo e solo il 3% di chi non ne era a conoscenza era stato informato da amici e parenti, contro il 19% del 2021. Cala la percentuale di visitatori che ne sono venuti a conoscenza da una locandina (dal 15% nel 2021 all'8% nel 2022) mentre è più stabile la percentuale di coloro che ne sono venuti a conoscenza via internet (19% nel 2021 e 22% nel 2022), segno evidente del fatto che una buona comunicazione mediante il portale web dei Musei Civici e i canali social è lo strumento chiave per ampliare il numero di utenti provenienti da altre province o dall'estero.

Tabella 2. Le caratteristiche dei visitatori dei Musei Civici di Pistoia – anno 2022, valori percentuali

Genere	%		Come si è venuti a conoscenza dell'esistenza del museo	%	
	2021	2022		2021	2022
Maschile	43%	35%	Da una pubblicazione/guida	6%	8%
Femminile	57%	65%	Da amici/parenti	19%	3%
Età			Attraverso Internet	19%	22%
Meno di 18 anni	0%	0%	Da un pieghevole/locandina	15%	8%
Tra 18 e 30	9%	8%	Da un articolo su una rivista/giornale	4%	3%
Tra 31 e 45	19%	21%	Dalla radio/TV	0%	0%
Tra 46 e 65	29%	50%	Casualmente, passando davanti al museo	10%	40%
Più di 65	43%	21%	Conoscevo già il museo	25%	5%
Titolo di studio			Altro	2%	11%
Elementare	0%	0%	Motivo della visita		
Medie inferiori	2%	0%	Interesse specifico sulla raccolta	13%	11%
Diploma medie superiori	38%	42%	Come parte di una visita turistica nella zona/città	15%	66%
Laurea o titoli post-laurea	60%	58%	Interesse di studio/professionale	5%	3%
Luogo di provenienza			Per accompagnare amici/conoscenti	15%	0%
Provincia di Pistoia	45%	9%	Per visitare una mostra o partecipare ad una iniziativa	15%	0%
Altra provincia italiana	50%	67%	Per trascorrere del tempo libero	37%	14%
Eestero	5%	24%	Altro	0%	6%

Fonte: nostra elaborazione su dati dei Musei Civici di Pistoia, Analisi della fruizione, anni 2021 e 2022

Sul fronte della motivazione della visita, nel 2021 predominano motivazioni coerenti con il carattere prevalentemente locale della domanda mentre nel 2022 predomina la motivazione che vede la visita al museo come parte di una visita turistica nella città (66%), in coerenza con il fatto che la conoscenza del museo è avvenuta casualmente, passandovi davanti (40%).

Il set di domande offre alcune chiavi di interpretazione che potrebbero essere utilizzate per potenziare la crescita dei visitatori nazionali e internazionali mediante un sistema di attrattori o di reti museali: in primo luogo, l'interesse specifico per una mostra o un'iniziativa, che già rappresenta il 15% dei visitatori

del 2021 – e il caso di Pistoia Capitale italiana della cultura nel 2017 conferma la disponibilità del visitatore informato a spostarsi verso luoghi in cui vi sia un’offerta culturale ben pianificata – può essere ulteriormente valorizzato e le iniziative promosse dalla rete dei musei civici pistoiesi già vanno in questa direzione; in secondo luogo, la motivazione predominante dell’impiego del tempo libero (37%), depurata della componente locale che si muove per pochi chilometri e poche ore per passare un pomeriggio al museo nel 2021 e di una visita turistica nella città che predomina nel 2022 (66%), si riferisce probabilmente a quella platea di turisti della montagna che potrebbero essere ulteriormente stimolati a visitare il museo se quella visita fosse inserita in un circuito o in un ventaglio esperienziale diversificato (arte, musica, teatro, danza ma anche cucina, benessere, ecc.), iniziativa che non può essere presa in carico solo dal Museo in quanto richiede un maggior contatto con le filiere dell’indotto e, quindi, il supporto di più attori regionali.

Dal complesso dei dati analizzati, emerge un grande interesse per la cultura e l’arte nel territorio pistoiese, che potrebbe essere maggiormente favorito, oramai usciti dall’emergenza pandemica, da un’azione complementare sul miglioramento dell’offerta turistica legata alla montagna che, a differenza del turismo culturale, nel pistoiese come in tutta la Toscana, è caratterizzato da un mercato prevalentemente domestico, che subisce molto la concorrenza di altre destinazioni sciistiche italiane e che, a partire dalla crisi del 2008, è stato interessato da una costante e consistente contrazione delle presenze, costituendo un freno allo sviluppo turistico dell’intera provincia.

Infatti, anche se il turismo montano nell’ambito di Pistoia, in alcuni anni antecedenti al Covid-19 ha realizzato buoni risultati se confrontato con altri ambiti montani (ad esempio, nel 2018 la montagna pistoiese ha realizzato uno dei migliori risultati degli ambiti montani toscani, con un aumento delle presenze del 4,7% sull’anno precedente) è probabile che tale andamento positivo sia stato proprio trainato dal settore culturale e dalla forte ripresa della crescita delle presenze turistiche nella città di Pistoia generate dal titolo di capitale italiana della cultura per il 2017 e dalle iniziative connesse a tale riconoscimento. La crescita delle presenze nella città di Pistoia ha anche favorito una risalita dei tassi di occupazione delle strutture ricettive ufficiali, portandole a livelli superiori a quelli della maggior parte degli ambiti montani regionali¹⁴.

Avviare, grazie ai diversi strumenti di programmazione previsti nel periodo 2021-2027, un’azione sinergica tra valorizzazione del patrimonio artistico e culturale e quello della montagna, al pari di quanto fatto per l’integrazione tra rinnovamento urbano e sviluppo del patrimonio culturale nel periodo 2014-2020 dal POR FESR Toscana, potrebbe essere una valida chiave di sviluppo sostenibile dei territori e di attuazione della Strategia delle Aree Interne in Toscana.

¹⁴ IRPET, *Rapporto sul turismo in Toscana. La congiuntura 2018*, Firenze, maggio 2019.

4 Il Museo di Palazzo Fabroni e il tema dell'Arte Contemporanea nel sistema dei grandi attrattori culturali del POR FESR 2014-2020

L'area tematica dell'Arte contemporanea è il tema culturale di riferimento nel quale si colloca il Museo di Palazzo Fabroni. Il principale obiettivo degli interventi finanziati nell'ambito di questa tematica, per la quale è stato siglato uno specifico Accordo di Programma con la Regione Toscana che ha come soggetto capofila il Comune di Prato e prevede la collaborazione del Comune di Pistoia e della Fondazione Marini San Pancrazio di Firenze, è di creare un sistema regionale dell'Arte contemporanea, incrementandone la conoscenza e la fruizione da parte di residenti e turisti.

Il grande attrattore culturale identificato come principale nodo della rete dell'Arte contemporanea in Toscana è il Museo "Luigi Pecci". Il centro per l'Arte Contemporanea "Luigi Pecci", oltre che essere il destinatario diretto di interventi di valorizzazione del patrimonio esistente, di realizzazione di nuove strutture e di adeguamento delle strutture preesistenti, è il soggetto capofila *"per la costituzione di un sistema dell'offerta museale legata all'arte contemporanea, in sinergia con altre realtà territoriali, che dia un quadro unitario e integrato delle attività relative alle arti visive contemporanee e all'arte ambientale in Toscana e ne favorisca lo sviluppo"*¹⁵. Tale sistema, da un punto di vista territoriale, coinvolge il Comune di Prato e i Comuni toscani in cui sono localizzati i musei di arte contemporanea aderenti all'*Associazione dei Musei d'Arte Contemporanea Italiani (AMACI)* e cioè il Comune di Firenze ed il Comune di Pistoia. I principali obiettivi specifici da realizzare nell'ambito di tale tema sono:

- ampliare e adeguare l'offerta di ciascun soggetto della rete e diversificare e arricchire le proposte anche attraverso azioni integrate tra più soggetti;
- coordinare e integrare i cartelloni, gli eventi e le mostre;
- definire e gestire un piano di comunicazione e promozione del Contemporaneo in Toscana, Italia, Europa e nel mondo, rivolta a tutte le tipologie di pubblico, pubblicizzando e promuovendo gli eventi tramite tutti i possibili canali di disseminazione;
- facilitare l'accesso a tutti i punti della rete attraverso azioni di valorizzazione dei patrimoni e delle attività culturali;
- accrescere la produzione artistica in tutti i campi del contemporaneo, valorizzando la multidisciplinarietà e i contatti con tutte le istituzioni culturali regionali;
- ampliare i consumi culturali.

¹⁵ POR FESR Toscana 2014-2020.

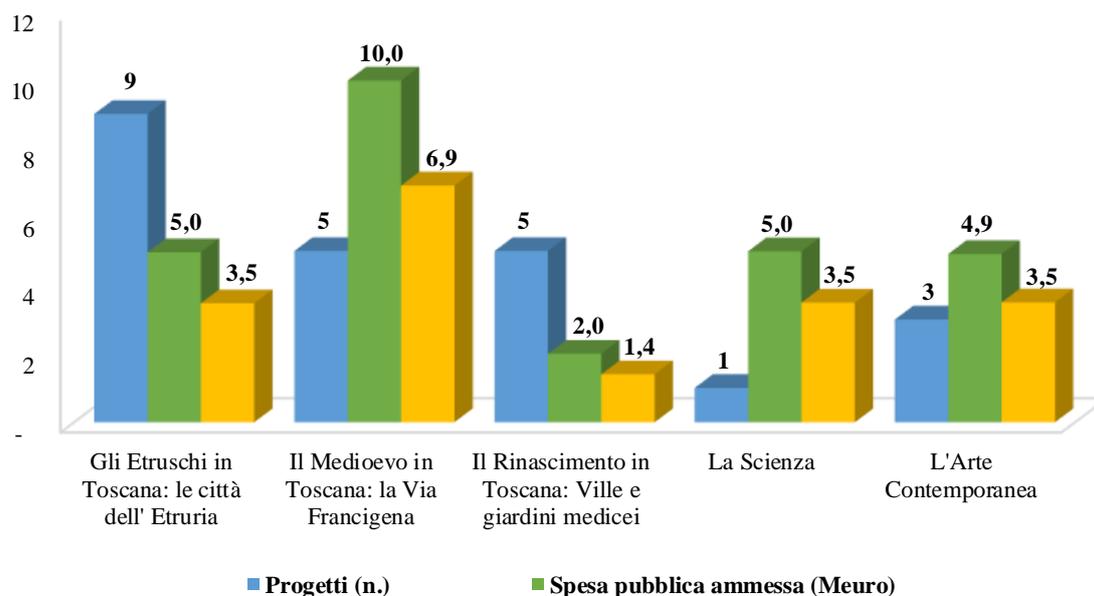
L'area tematica dell'Arte contemporanea è parte di un disegno regionale più ampio, definito "Sistema dei Grandi attrattori culturali della Toscana" e assunto come modello di sviluppo dal POR FESR Toscana 2014-2020, che è articolato in 5 aree tematiche:

1. Gli Etruschi in Toscana: le antiche città dell'Etruria;
2. Il Medioevo in Toscana: la via Francigena;
3. Il Rinascimento in Toscana: ville e giardini medicei;
4. La Scienza;
5. L'Arte contemporanea.

Nell'ambito dell'Azione 6.7.1 - *Promozione e valorizzazione della rete dei grandi attrattori culturali museali*, la concentrazione degli investimenti nelle cinque aree tematiche individuate che, a seguito delle modifiche intercorse nel 2020, assorbe l'intero budget disponibile per l'Asse 5 (circa 19 Meuro), è stata garantita mediante la selezione di un numero limitato di interventi¹⁶.

Nel quadro dei cinque temi culturali afferiscono, attualmente, 23 progetti finanziati, che si concentrano finanziariamente nel tematismo "Il Medioevo in Toscana: la Via Francigena" (circa 37%) mentre, in termini di numerosità degli interventi, nel tematismo "Gli Etruschi in Toscana: le città dell'Etruria" (9).

Grafico 2. I Progetti Tematici ammessi a finanziamento ad ottobre 2022



Fonte: Nostre elaborazioni su dati di monitoraggio regionale ad ottobre 2022

¹⁶ Il costo complessivo di ogni intervento definito dal POR FESR "va da un minimo di 1 milione di euro ad un massimo di 5 milioni di euro (soglia max aumentabile a 10 milioni di euro in caso di infrastrutture culturali ubicate in siti dichiarati Patrimonio Mondiale dall'UNESCO) in linea con l'art.3.1 del Reg. (UE) 1301/2013".

Per ognuna delle aree tematiche, come già illustrato per il tema dell'Arte contemporanea, è stato individuato un grande attrattore capofila e stabilito che ciascun progetto presentato debba prevedere il coinvolgimento del grande attrattore culturale (caratterizzato da una presenza di almeno 40.000 visitatori annuali registrati in almeno un anno del triennio 2011-2013) e dei beneficiari localizzati all'interno delle 5 aree tematiche e di attrazione culturale di rilevanza strategica. L'unitarietà del progetto è stata garantita dalla stipula di specifici Accordi di Programma tra la Regione Toscana e i diversi soggetti beneficiari, al fine di dar vita ad *“un insieme sistematico e coordinato di operazioni, coerenti con quanto disposto dal Regolamento (UE) n. 651/2014 della CE in materia di categorie di aiuti per la cultura e la conservazione del patrimonio compatibili con il mercato interno. Le tipologie di intervento finanziabili sono relative a:*

- *interventi sulle infrastrutture culturali, secondo i limiti previsti dal Regolamento (UE) 1301/2013, finalizzati alla valorizzazione dei musei aperti al pubblico e delle loro collezioni;*
- *investimenti fissi in attrezzature per il rinnovamento degli allestimenti museali, la razionalizzazione degli accessi e dei percorsi di visita;*
- *investimenti in attrezzature e servizi tecnologici per la fruizione dei contenuti culturali in forma integrata, anche attraverso l'utilizzazione di tecnologie digitali (dotazione di strutture multimediali per la fruizione, realtà aumentata, etc.);*
- *interventi per migliorare l'accessibilità dell'offerta culturale dei musei, con particolare attenzione al superamento delle barriere fisiche e culturali che si frappongono alla fruizione dei patrimoni e creazione di servizi di collegamento tra i singoli siti e le principali porte d'accesso;*
- *studi ed analisi per l'introduzione di modelli di gestione innovativi e sostenibili, anche integrati e partecipati, del patrimonio culturale museale, incentrati sulla capacità di “fare rete” con gli altri istituti e luoghi della cultura del territorio regionale attinenti per tematismo”¹⁷.*

L'area tematica dell'Arte contemporanea, così come quella della Scienza, presentano alcuni progetti avviati in anticipazione rispetto all'approvazione del POR (non l'intervento su Palazzo Fabroni che invece è stato oggetto dell'APQ Integrativo del 2016¹⁸) selezionati — coerentemente con il dispositivo approvato — sulla base del livello di progettazione preliminare, a differenza degli altri interventi finanziati dall'Azione, selezionati invece sulla base del livello di progettazione definitiva/esecutiva.

Infine, ciascuno degli interventi ammessi a finanziamento è stato corredato da un piano gestionale a garanzia della sostenibilità nel tempo degli interventi realizzati, ed integrato da attività di tipo trasversale.

¹⁷ POR FESR Toscana 2014-2020.

¹⁸ Decreto del Presidente della Giunta Regionale N° 163 del 09.11.2016 Approvazione Accordo di Programma Integrativo all'AdP Arte Contemporanea - POR FESR 2014-2020 - Azione 6.7.1.

L'insieme degli elementi sopra richiamati che caratterizzano la programmazione e le modalità di implementazione dell'Azione 6.7.1 si configurano anche come risposta al disegno strategico delineato dall'Accordo di Partenariato Italia 2014-2020 (AdP) che, da un lato, ne ha fissato i "paletti" partendo dalla scelta di una discontinuità con la programmazione 2007-2013 al fine di superare tanto la frammentazione degli interventi realizzati quanto i fattori di rischio e incertezza¹⁹ che hanno caratterizzato tale periodo di programmazione; e, dall'altro, ha delineato una "cornice" di indirizzo dell'azione programmatica basato su 3 criteri (semplificazione della governance; identificazione a monte delle priorità strategiche e territoriali; sostenibilità gestionale e finanziaria) e su un metodo di programmazione che prevedeva, già in fase di elaborazione dei Programmi Operativi, l'identificazione dei "sistemi di attrattori" da valorizzare e la definizione di una chiara strategia competitiva delle aree con maggiore capacità/potenzialità di attrazione.

Il POR FESR 2014-2020 Toscana, dunque, in coerenza con l'Accordo di Partenariato ha individuato a monte i 5 ambiti tematici con i relativi obiettivi ed aree geografiche di intervento e, sotto il profilo attuativo, ha perseguito i 3 criteri previsti dall'Accordo di Partenariato stesso attraverso: (i) l'adozione di Accordi di Programma Quadro, al fine di garantire l'unitarietà di progetto nei casi (tutti) in cui l'area tematica preveda più interventi e beneficiari di finanziamento (criterio di semplificazione della governance); (ii) l'individuazione tanto dei tematismi omogenei quanto degli obiettivi, delle aree di intervento e del Grande Attrattore/soggetto capofila già nelle Linee di indirizzo approvate in anticipazione dell'avvio del Programma²⁰ (criterio dell'identificazione a monte delle priorità strategiche e territoriali); (iii) obbligo, stabilito nel POR ma anche nei criteri di selezione, della presenza, per ciascuno degli interventi ammessi a finanziamento, di un adeguato piano di gestione a garanzia della sostenibilità nel tempo degli interventi realizzati (criterio della sostenibilità gestionale e finanziaria).

In tale disegno strategico, l'area tematica dell'Arte contemporanea si raccorda con quella della Scienza, con la quale condivide e interpreta innovazioni tecnologiche che hanno cambiato il volto della società umana negli ultimi due secoli. Entrambe, inoltre, fondano la ricchezza inventiva ed espressiva del passato recente e del presente su quella di un passato più remoto, nel quale hanno campeggiato figure di spicco, da Leonardo da Vinci a Galileo Galilei, che hanno saputo coniugare tutti i campi della conoscenza scientifica e dell'espressione artistica, travalicando qualsiasi specialismo. La duplice interpretazione, sincronica e diacronica, che offre al visitatore la possibilità di attraversare più campi espressivi di una stessa epoca e di viaggiare lungo le traiettorie evolutive di uno stesso campo espressivo, è uno dei punti di forza della strategia culturale regionale, evidente anche nello specifico

¹⁹ I fattori di rischio e incertezza individuati dall'Accordo di Partenariato sono i seguenti: carenza generalizzata di progetti di qualità; difficoltà ed eccessiva lentezza nelle realizzazioni; mancata pianificazione, sin dall'inizio, della puntuale destinazione d'uso del patrimonio oggetto di intervento e del necessario corredo di piani di gestione e manutenzione in termini di costi e responsabilità.

²⁰ "Linee di Indirizzo per l'attuazione della Promozione e Valorizzazione della Rete dei Grandi Attrattori Culturali Museali nell'ambito del Programma Operativo Regionale FESR 2014-2020", Delibera di Giunta Regionale n.963_del_03-11-2014.

caso di studio del Museo Fabroni che, al proprio interno, nonostante il confine apparentemente ristretto della rete di Musei Civici di Pistoia, è riuscito a riproporre la stessa chiave di lettura.

La strategia culturale del Programma, dunque ha saputo cogliere l'importanza di coniugare storia e contemporaneità e fare in modo che, dal riconoscimento universale di cui gode il patrimonio di arte etrusca, medievale e rinascimentale toscano, potesse emergere anche il valore di testimonianze più recenti di uguale valore, creando continuità tra passato, presente e futuro e dando spazio e visibilità agli artisti toscani e italiani che si sono formati in quell'humus culturale e continuano a dargli linfa vitale.

Tabella 3. Attualizzazione dell'analisi SWOT del sistema della valorizzazione culturale

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>1) Domanda internazionale in crescita e capacità dell'offerta turistica dei principali sistemi turistici toscani di attrarre i flussi crescenti dai nuovi mercati emergenti e di mantenere le proprie quote sui mercati Europei.</p> <p>2) Rinnovo della ricettività, in linea con i bisogni dei consumatori, anche attraverso l'applicazione delle nuove tecnologie multimediali.</p> <p>3) Queste ultime costituiscono al tempo stesso il principale driver di innovazione nelle politiche pubbliche applicate alle destinazioni turistiche.</p> <p>4) Presenza di un patrimonio culturale diffuso su tutto il territorio regionale, con grandi attrattori culturali di rilevanza internazionale.</p>	<p>1) Debolezza della domanda interna, derivata dalla diminuzione del reddito disponibile delle famiglie italiane.</p> <p>2) Destinazioni e prodotti turistici maturi, non più rispondenti ai gusti dei consumatori: sistemi turistici balneari, termali e montani con difficoltà di riposizionamento rispetto alla nuova domanda turistica.</p> <p>3) Necessità di investimenti per rinnovare la ricettività a fronte di tassi di occupazione delle strutture insufficienti a garantire la remuneratività dell'investimento.</p> <p>4) Frammentazione del sistema di offerta culturale in realtà museali di piccola dimensione e bassa capacità di attrazione.</p> <p>5) A fronte di un'offerta molto ricca e diffusa è presente una chiara polarizzazione della domanda, che si rivolge alle strutture e ai luoghi più famosi a scala internazionale, con impatti negativi evidenti in termini di congestione (overtourism) e di distorsione del tessuto produttivo (eccesso di specializzazione turistica) e insediativo delle principali città (espulsione delle residenze).</p>
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<p>1) La forza della domanda internazionale può costituire un driver anche per far fronte al rischio di declino che corrono i sistemi turistici maturi oggi troppo orientati al solo turismo interno.</p> <p>2) La crisi seguente alla emergenza sanitaria ha rappresentato anche una poderosa spinta all'innovazione, all'esplorazione di nuovi mercati, all'implementazione di</p>	<p>1) Il perdurare della debolezza della domanda interna rischia di produrre una involuzione definitiva dei sistemi turistici maturi, specializzati nel turismo interno e in una ricettività sempre meno rispondente ai gusti dei consumatori, per ciò stesso più bisognosi di rilancio e meno in grado di investire in quest'ultimo.</p>

<p>nuove modalità operative e al coinvolgimento di nuovi pubblici, con gli ambiti più promettenti rappresentati da quelli della digitalizzazione dell’offerta, cooperazione territoriale tra luoghi della cultura e promozione della partecipazione culturale della popolazione residente.</p> <p>3) Le politiche a sostegno della domanda dei residenti, da affiancare in modo crescente a quelle di promozione della fruizione sostenibile dei turisti, oltre ad avere importanti ritorni in termini di qualità del capitale umano, coesione sociale e benessere individuale, avrebbero anche effetti additivi sullo sviluppo del settore culturale e creativo, con importanti ricadute su reddito e occupazione.</p>	
---	--

Fonte. Nostra rielaborazione su informazioni del POR FESR Toscana 2014-2020, PR FESR Toscana 2021-2027 e i “Quadri conoscitivi POR FESR 2021/2027” elaborati da IRPET nel dicembre 2021

La strategia di sviluppo regionale ha puntato sulla possibilità di utilizzare i grandi attrattori culturali come vettori di sviluppo dell’intero patrimonio culturale regionale, sviluppando una rete di relazioni e azioni, fisiche e virtuali, che potessero estendere i vantaggi del riconoscimento pressoché universale di cui tali attrattori godono anche verso realtà meno note ma non meno ricche di storia e di valore.

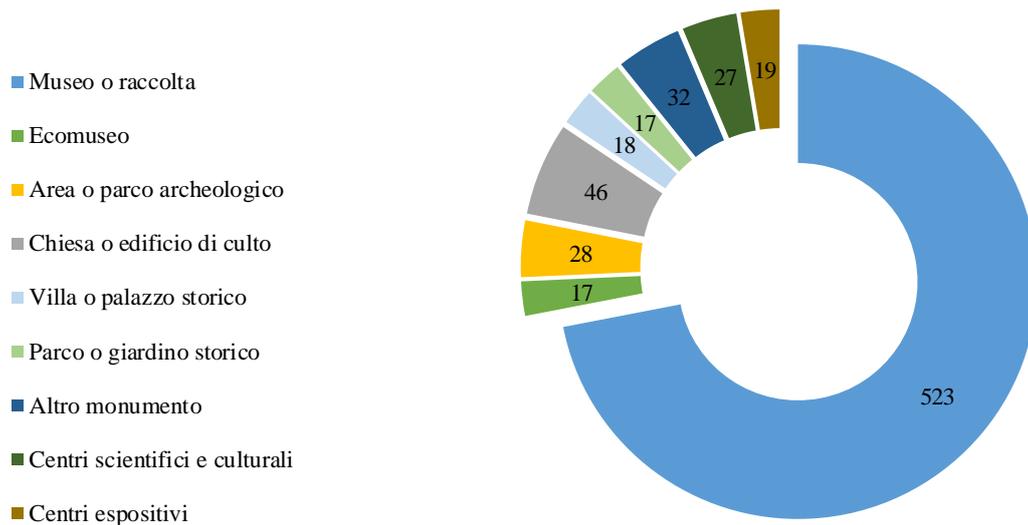
Anzi, sono proprio la capillarità della diffusione di centri d’arte e di cultura, di artisti e uomini di ingegno di tutti i campi e di tutte le epoche, e l’intrinseca commistione tra paesaggi naturali, agricoli e urbani che chiunque può sperimentare senza soluzione di continuità attraverso la letteratura, le arti visive, le arti applicate, la musica e, non ultima, l’arte dell’accoglienza, tutti elementi chiave che animano un immenso patrimonio collettivo, a realizzare, nel loro insieme, ciò che viene definito “sviluppo sostenibile del territorio”.

Dall’analisi dei dati nella prospettiva arte/turismo, anche attraverso la particolare chiave di lettura dell’evento Covid-19, emerge che attività legate al turismo culturale sono centrali per la Toscana, caratterizzata dalla presenza di un patrimonio diffuso su tutto il territorio regionale e di grande valore storicoartistico, e dalla presenza di importantissime città d’arte.

La capillarità della presenza di luoghi d’arte e cultura in Toscana è resa ancora più evidente dall’analisi statistica dei dati, che presentano valori non solo superiori alla media nazionale ma, spesso, anche valori massimi, sia dal lato dell’offerta sia da quello della domanda.

Guardando all’offerta dei luoghi della cultura e dello spettacolo, i musei e istituti simili sono 786 (una media di 1 museo/istituto simile ogni 4.661 abitanti) di cui ben 727 risultano aperti al pubblico; poco meno del 60% (416) sono pubblici ed il restante 40% circa afferiscono a soggetti privati (opere ed enti religiosi, associazioni e fondazioni, altri soggetti privati).

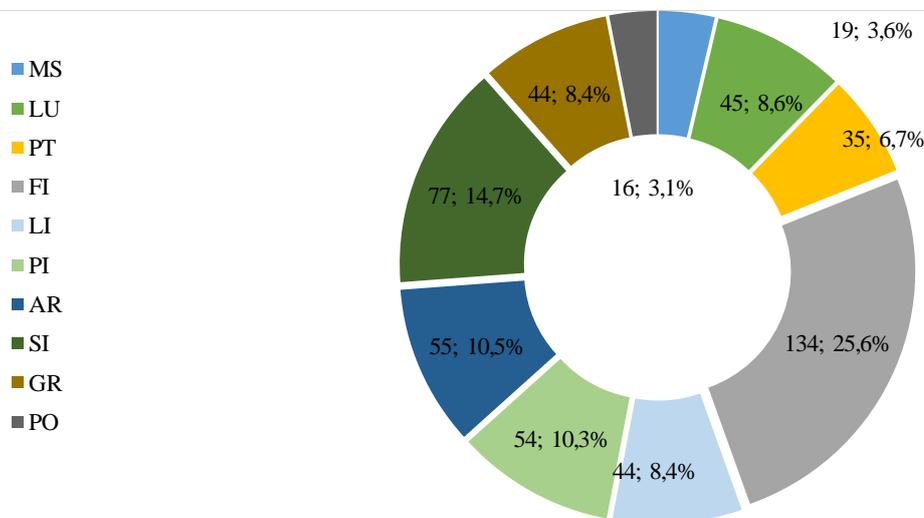
Grafico 3. Musei e istituti assimilati aperti per tipologia ad ottobre 2022



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Regione Toscana Musei, biblioteche e altre attività culturali in Toscana: aggiornamento 2022

Guardando alla sola tipologia di Musei e raccolte, che rappresentano il 72% circa del patrimonio culturale aperto (523 su 727), la quota prevalente (poco più del 61%) è localizzata nelle 4 Province di Firenze (25,6%, afferenti prevalentemente alle categorie Arte, Specializzato, Archeologia ed Etnografia e Antropologia), Siena (14,7%, prevalentemente nelle categorie Arte, Storia e Specializzato), Arezzo (10,5%, con prevalenza Arte, Archeologia e Specializzato) e Pisa (10,3%, prevalentemente nelle categorie Arte e Archeologia).

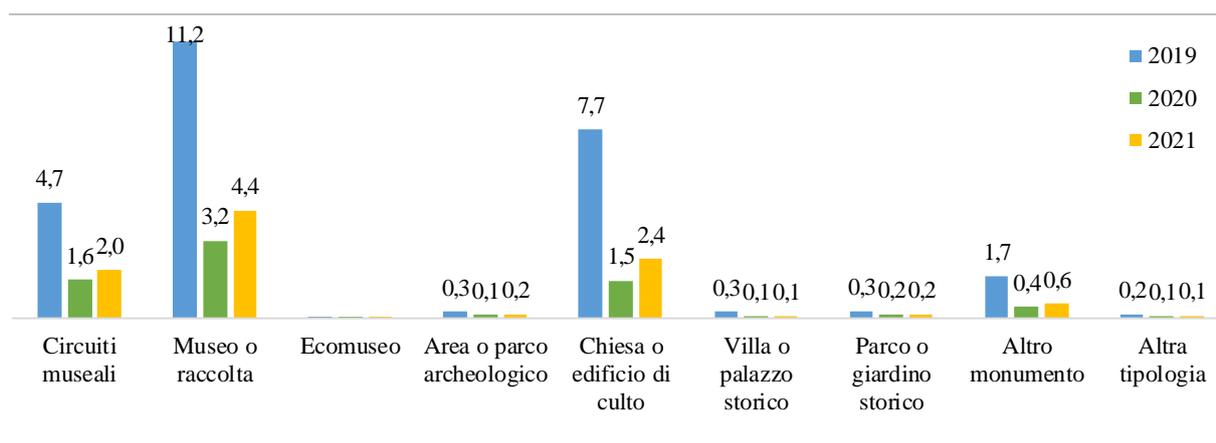
Grafico 4. Musei e raccolte aperti per Provincia ad ottobre 2022



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Regione Toscana Musei, biblioteche e altre attività culturali in Toscana: aggiornamento 2022

Dal lato della capacità di attrazione (e quindi della domanda), sono poco meno di 10 milioni gli ingressi registrati nel 2021 nei 729 musei e istituti assimilati aperti in tale annualità, un dato in crescita per effetto dell'allentamento delle restrizioni connesse alla pandemia da Covid-19 rispetto al calo registrato alla fine del 2020 (circa 7 milioni di ingressi su 732 strutture aperte), sebbene decisamente ancora lontano da quello registrato a fine 2019 quando si contavano circa 26 milioni di ingressi (su 726 strutture aperte). Nel 2021 si confermano come maggiormente attrattivi (in linea con le annualità precedenti), con quasi il 90% degli ingressi, i Musei o raccolte (circa 4,4 milioni), le chiese ed altri o altri edifici di culto (circa 2,4 milioni) ed i circuiti museali (quasi 2 milioni).

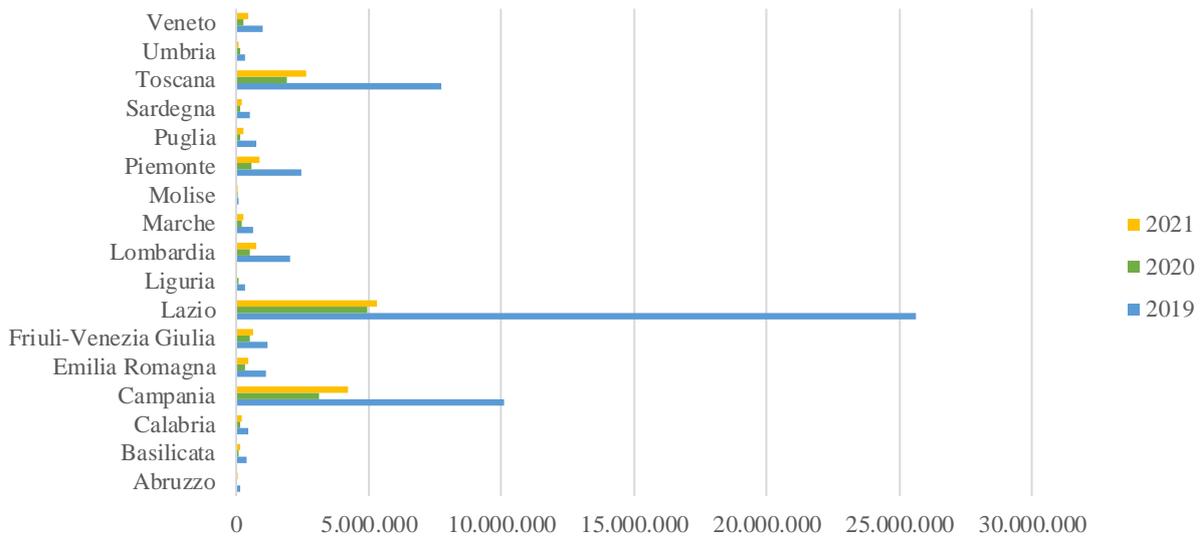
Grafico 5. Ingressi Musei e raccolte aperti per tipologia: confronto annualità 2019, 2020, 2021 (valori in milioni di ingressi)



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Regione Toscana Musei, biblioteche e altre attività culturali in Toscana: aggiornamento 2022

Nonostante il divario ancor importante tra i numeri registrati prima e dopo la pandemia, in questa ripresa la Regione Toscana continua a presentare performance nettamente superiori a quelle della quasi totalità delle altre Regioni italiane. Infatti, con Lazio e Campania, nel 2021 si conferma come una delle tre regioni maggiormente attrattive, in linea con le annualità precedenti.

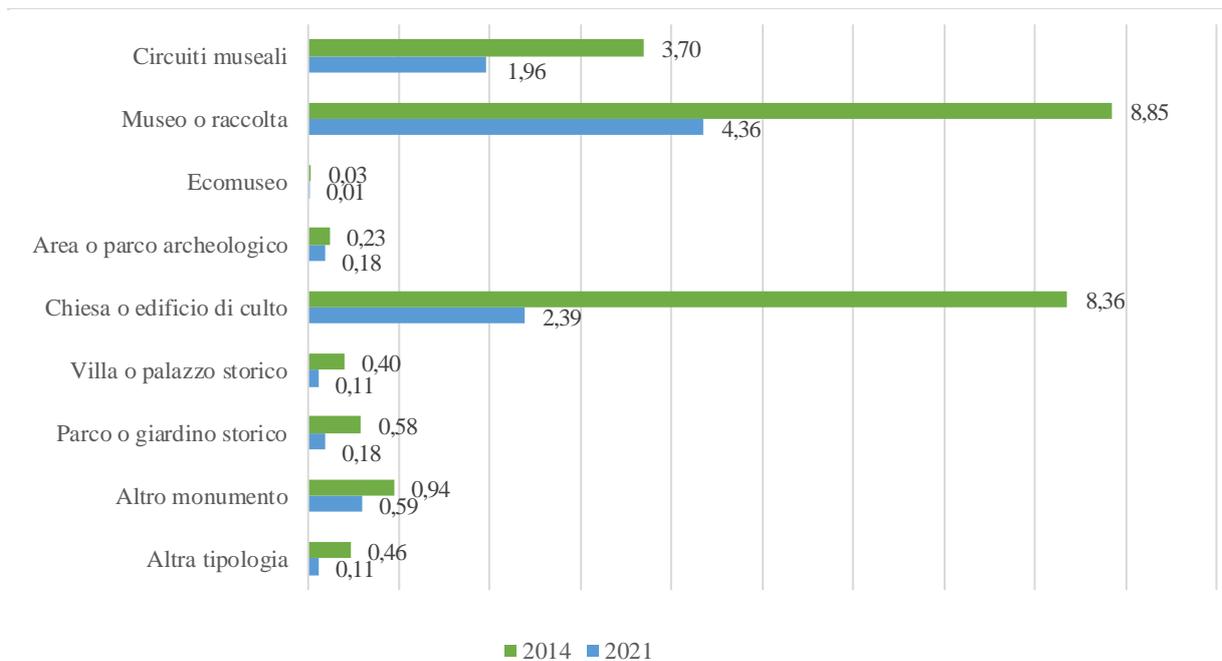
Grafico 6. Visitatori di Musei, Monumenti ed Aree Archeologiche Statali per Regione: confronto annualità 2019, 2020, 2021 (n.)



Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero della Cultura (<http://www.statistica.beniculturali.it/>)

Se si analizza come è variata la capacità di attrazione a livello regionale dall'avvio degli interventi del POR FESR (anno 2014 mediante la cosiddetta gestione in anticipazione) alla fine del 2021, emerge ancora più chiaramente il netto calo riconducibile alle misure di contenimento per contrastare gli effetti della pandemia da Covid-19, considerati gli ingressi registrati nel 2019.

Grafico 7. Ingressi Musei e raccolte aperti per tipologia: confronto annualità 2014 e trend complessivo 2014-2021 (valori in milioni di ingressi)





Fonte: Nostre elaborazioni su dati Regione Toscana Musei, biblioteche e altre attività culturali in Toscana: aggiornamento 2022

Si tratta di un andamento che, al di là della domanda culturale, ha riguardato nel complesso il settore del turismo regionale (oltreché nazionale ed internazionale). Infatti, se nel periodo 2014-2019 la Regione ha evidenziato (fatta eccezione nel periodo 2015-2016) un aumento progressivo delle presenze turistiche (costituite in tali annualità in prevalenza da presenze straniere), nel 2020 si è assistito (per effetto delle restrizioni connesse alla pandemia da Covid-19) ad un netto calo (-26,4 milioni) delle presenze turistiche e, sia per tale annualità che per la successiva, ad una presenza notevolmente ridotta degli stranieri.

Tabella 4. Presenze turistiche in Toscana nel periodo 2014-2021

Anno	Presenze turistiche				
	Totale	Italiani		Stranieri	
	n.	n.	% su tot	n.	% su tot
2014	43.535.860,00	20.185.778,00	46,4%	23.350.082,00	53,6%
2015	44.789.039,00	20.628.714,00	46,1%	24.160.325,00	53,9%
2016	44.731.625,00	20.485.813,00	45,8%	24.245.812,00	54,2%
2017	46.430.366,00	21.214.573,00	45,7%	25.215.793,00	54,3%
2018	48.198.474,00	21.942.583,00	45,5%	26.255.891,00	54,5%
2019	48.413.256,00	22.475.422,00	46,4%	25.937.834,00	53,6%
2020	22.008.996,00	15.941.291,00	72,4%	6.067.705,00	27,6%
2021	31.312.485,00	19.958.137,00	63,7%	11.354.348,00	36,3%

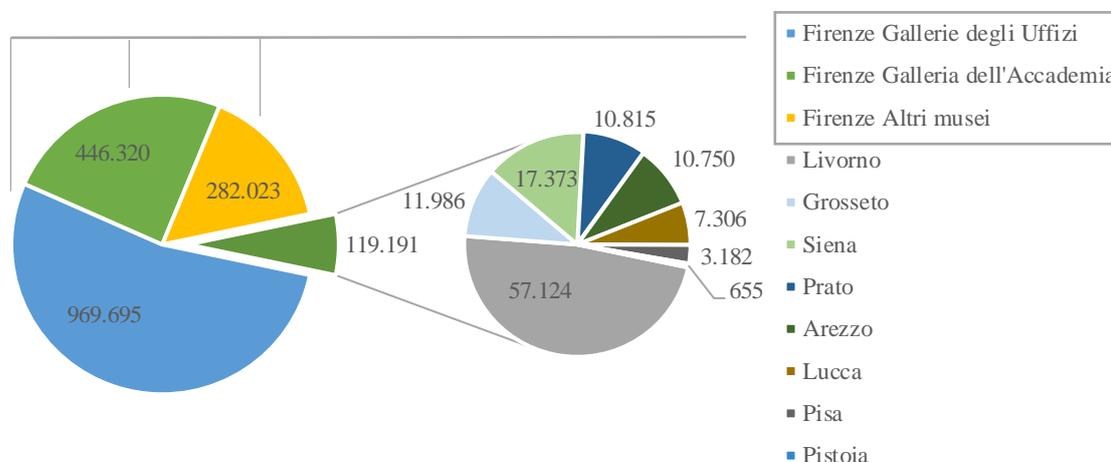
Fonte. Nostra elaborazione su dati statistici Banca dati Turismo Regione Toscana. <https://www.regione.toscana.it/statistiche/>

Relativamente invece al dato afferente ai 34 musei statali in Toscana (di cui 21 a pagamento e 13 gratuiti), per l'annualità 2021 si rilevano circa 1,8 milioni di visitatori che hanno prodotto oltre 14 Meuro di introiti lordi²¹. I valori, sebbene ancora molto distanti — per effetto soprattutto delle misure di contenimento connesse alla emergenza sanitaria — da quelli registrati nel 2019 per gli stessi musei (4,8 milioni) sono in netta ripresa rispetto al dato di fine 2020 (circa 1,3 milioni di visitatori). È nella

²¹ Al lordo dell'eventuale aggio spettante al Concessionario del servizio di biglietteria, ove presente.

provincia di Firenze, dove sono localizzati quasi la metà (16) dei 34 musei statali che, conseguentemente, si è registrato il numero più rilevante di visitatori (il 93,4% dell'1,8 milioni complessivi).

Grafico 8. Visitatori dei musei statali per provincia (dato annualità 2021)



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Regione Toscana Musei, biblioteche e altre attività culturali in Toscana: aggiornamento 2022 e su Musei della Toscana: rapporto 2022 a cura di Regione Toscana, Direzione Beni, istituzioni, attività culturali e sport Regione Toscana, 2022

In termini di domanda espressa come “numero di visitatori”, Firenze è seguita da Livorno (3,14 del totale) e Siena (0,96% del totale) in ognuna delle quali sono presenti 3 musei statali. La provincia di Arezzo, nella quale sono presenti 5 musei statali ha evidenziato una minore attrattività registrando un numero di visitatori pari allo 0,59% del totale.

I dati relativi al patrimonio culturale di Firenze tendono a rendere sottostimata la lettura di quelli delle altre realtà culturali regionali che, pur essendo “schiacciate”, in valore percentuale, dai numeri che il capoluogo di provincia riesce a registrare da tutte le possibili angolazioni statistiche, in valore assoluto rispetto alle altre realtà nazionali simili, per tipologia di museo ed entità del patrimonio conservato, nonché per dimensione demografica e localizzazione più o meno periferica del comune in cui il museo è collocato, sono assolutamente degne di rilievo e consentono alla Toscana di raggiungere il primato nazionale dei luoghi d’arte e cultura che la sola città di Firenze non potrebbe raggiungere.

Inoltre Gallerie degli Uffizi — con 1,72 milioni di ingressi per 13,72 Meuro di introiti lordi — sono uno dei tre musei d’Italia che, insieme con i Musei Vaticani della Città del Vaticano e il Museo archeologico nazionale di Napoli, superano i 500mila visitatori l’anno nel 2021²², ma sono anche al quinto posto della top ten mondiale dello stesso anno per numero di visitatori dopo il Louvre di Parigi (2,83 milioni), il Museo di Stato Russo di San Pietroburgo (2,26 milioni), il Multimedia Art Museum di Mosca (2,24

²² Ministero della Cultura, *Gli Istituti museali più visitati (Top 30)*, 2021.

milioni) e il Metropolitan Museum of Art di New York (1,96 milioni)²³. Si tratta dunque di numeri straordinari che “falsano” l’analisi statistica dei dati delle altre realtà d’arte e cultura Toscane, e quelli della stessa città di Firenze. La Galleria dell’Accademia di Firenze, l’unico altro museo toscano rientrante nella top thirty italiana degli istituti museali più visitati, ha registrato nello stesso anno meno di un quarto dei visitatori degli Uffizi (446mila).

Il “Rapporto Musei 2022” della Regione Toscana conferma questa tesi, dedicando un paragrafo al “caso Uffizi”, mettendo in rilievo il ruolo del progetto “Uffizi diffusi”, che ha consentito di valorizzare “finalmente - dopo molti anni di politiche regionali in tal senso - i luoghi della cultura disseminati nel territorio regionale, definiti in passato, con terminologie ormai datate, “museo diffuso”, “patrimonio minore”, e che invece sono semplicemente il contesto di cui gli Uffizi e le loro raccolte fanno parte, spesso con pezzi provenienti o ideati proprio in quei territori. L’effetto traino degli Uffizi, attraverso l’iniziativa “Uffizi diffusi”, ha coinvolto vari musei del territorio regionale, il cui numero peraltro è in continua crescita con l’avanzare del progetto [consentendo un] elevatissimo aumento percentuale delle visite rispetto ai dati degli anni precedenti”²⁴ di tutti i musei coinvolti, anche di piccole dimensioni.

Tabella 5. Musei e istituti similari che prevedono anche forme di accesso a pagamento per flusso di visitatori paganti e regione - Anno 2021 (valori assoluti)

Regioni	Numero di visitatori paganti								Totale
	Non risponde	Fino a 1.000 visitatori	Da 1.001 a 5.000 visitatori	Da 5.001 a 10.000 visitatori	Da 10.001 a 50.000 visitatori	Da 50.001 a 100.000 visitatori	Da 100.001 a 500.000 visitatori	Più di 500 mila visitatori	
VALORI ASSOLUTI									
Piemonte	2	74	55	14	21	4	6	-	176
Valle d'Aosta - Vallée d'Aoste	-	11	4	4	8	-	1	-	28
Lombardia	4	87	54	14	26	13	4	-	202
Trentino-Alto Adige	3	26	46	13	34	3	2	-	127
Bolzano/Bozen	3	18	27	7	20	1	1	-	77
Trento	-	8	19	6	14	2	1	-	50
Veneto	8	65	49	18	23	5	12	-	180
Friuli-Venezia Giulia	1	17	16	4	9	1	1	-	49
Liguria	4	37	22	9	7	1	-	-	80
Emilia-Romagna	-	72	77	26	32	3	4	-	214
Toscana	5	117	82	31	51	16	13	1	316
Umbria	2	54	42	11	19	-	3	-	131
Marche	4	68	30	17	11	2	-	-	132
Lazio	11	62	22	12	24	7	7	1	146
Abruzzo	2	17	9	3	3	-	-	-	34
Molise	1	6	7	-	2	-	-	-	16
Campania	5	24	15	7	16	9	7	1	84
Puglia	10	35	17	5	4	1	-	-	72
Basilicata	3	5	7	6	3	-	-	-	24
Calabria	3	28	11	3	5	1	-	-	51
Sicilia	4	52	29	14	17	6	5	-	127
Sardegna	7	96	58	24	21	-	-	-	206

Fonte: Nostre elaborazioni su dati ISTAT, 2021

²³ Il Giornale dell’Arte, *La classifica mondiale dei musei più visitati. 2021*, 15 aprile 2022. Il dato degli Uffizi, in questa classifica, comprende anche la sede di Palazzo Pitti e il Giardino di Boboli.

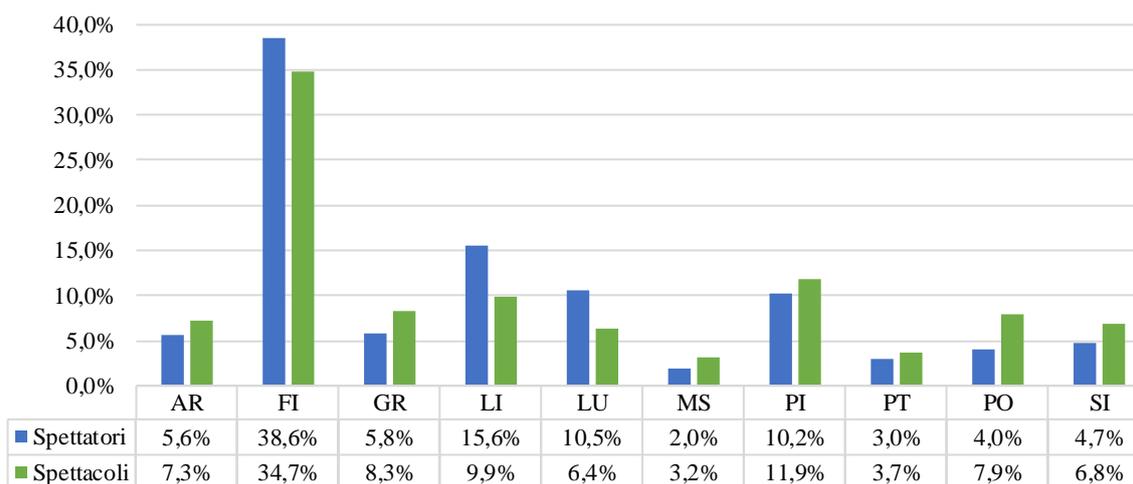
²⁴ Regione Toscana - Direzione Beni, istituzioni, attività culturali e sport, *Musei della Toscana. Rapporto 2022*, 2022.

Dunque, gli stessi dati, effettuando il “taglio” dei valori degli Uffici di Firenze, molto distanti dalla media regionale e nazionale, restituiscono l’eccellenza toscana in tutte le città d’arte, facendo registrare valori assoluti al primo posto in Italia per la quasi totalità delle tipologie di beni culturali. A titolo di esempio, la Toscana registra i valori massimi d’Italia in tutti i segmenti di visitatori paganti nei musei e negli istituti similari nel 2021.

Accanto alle realtà museali e istituti assimilati, l’offerta culturale toscana, è rappresentata (con riferimento all’annualità 2021) anche da 21 Monumenti e aree archeologiche statali (di cui 15 gratuiti e 6 a pagamento) concentrati nelle province di Firenze, Siena, Arezzo e Pistoia, che hanno fatto registrare complessivamente circa 510 mila visitatori, in forte crescita rispetto sia al 2019 (circa 328 mila visitatori) sia al 2020 (circa 395 mila).

Guardando, invece, ai luoghi dello spettacolo (incluso lo sport), nel 2021 la Toscana ha registrato, a fronte di circa 126,7 mila spettacoli realizzati, oltre 6 milioni di spettatori, per una spesa complessiva di circa 78 Meuro: se per numero di spettacoli primeggia la provincia di Firenze (34,7%), seguita dalle province di Pisa (11,9%), Livorno (9,9%) e Grosseto (8,3%), invece per attrattività degli stessi (n. spettatori) la provincia di Firenze (38,6% del totale degli spettatori) è seguita da quella di Livorno (15,6%), Lucca (10,5%) e Pisa (10,2%).

Grafico 9. Spettatori e Spettacoli per provincia (dato annualità 2021)

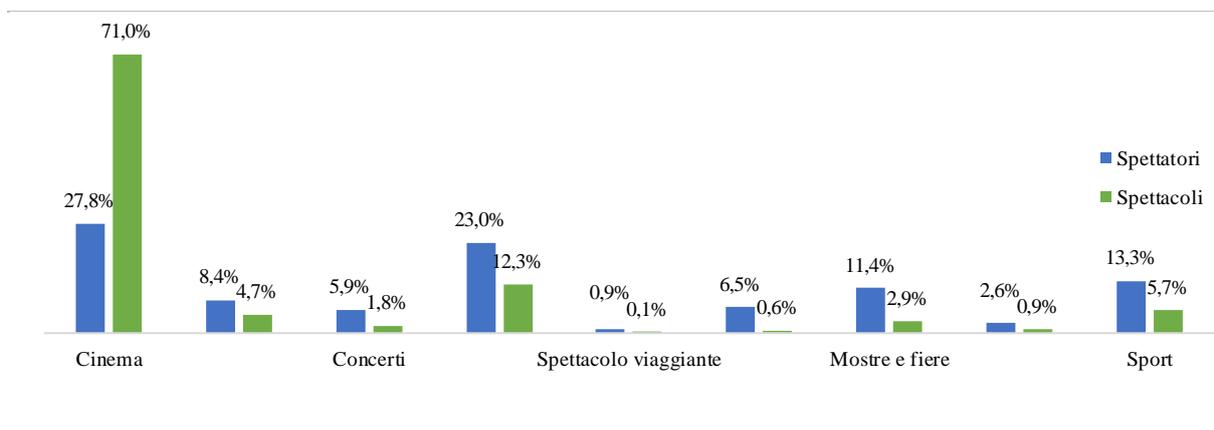


Fonte: Nostre elaborazioni su dati Regione Toscana Musei, biblioteche e altre attività culturali in Toscana: aggiornamento 2022

Considerando i macrosettori che sono stati interessati dagli spettatori e spettacoli sopra rappresentati, oltre il 71% degli spettacoli ha riguardato il cinema con quasi il 28% del totale dei 6,2 milioni di spettatori registrati, ma allo stesso tempo un 23% di spettatori ha riguardato il macrosettore del “ballo e intrattenimento musicale” che ha realizzato il 12,3% circa dei 126,6 mila spettacoli totali. Un importante numero di spettatori è stato registrato anche nel macrosettore delle “mostre e fiere” che, a fronte di

appena il 3% del totale degli spettacoli (3,6 mila dei 126,6 mila), ha però registrato l'11,4% degli spettatori totali (quasi 714 mila spettatori). Infine, il macrosettore sport con il 5,7% degli spettacoli totali ha registrato il 13,3% degli spettatori. Escludendo il cinema, i cui fruitori sono in larghissima parte di prossimità, gli altri macrosettori rappresentano importanti punti di potenziale contatto tra l'arte, il turismo e lo svago, grazie ai quali, mediante opportune strategie di marketing territoriale, rafforzare ulteriormente la strategia degli attrattori culturali.

Grafico 10. Spettatori e Spettacoli per macrosettori (dato annualità 2021)



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Regione Toscana Musei, biblioteche e altre attività culturali in Toscana: aggiornamento 2022

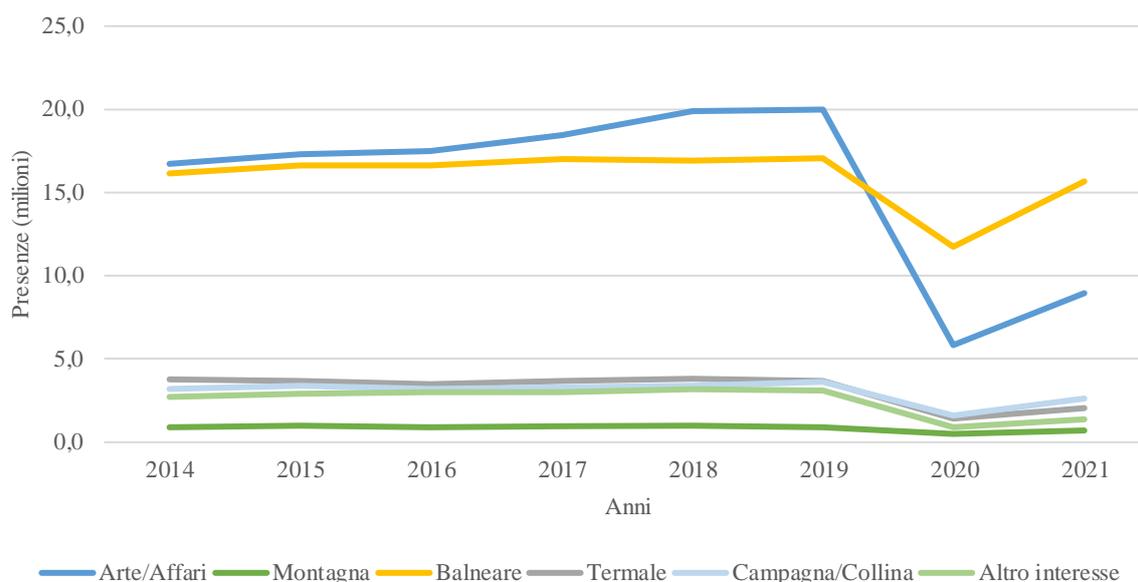
Guardando all'organizzazione dell'offerta culturale regionale, i dati confermano, dunque, la presenza di un sistema costituito da realtà museali statali di piccola dimensione e con una capacità relativamente bassa di attrazione, per i quali il sostegno regionale nel superamento di alcune difficoltà nel lavorare in rete ed in modo integrato e sistemico potrebbe rappresentare, dunque, un importante volano di sviluppo.

Secondo un recente studio IRPET²⁵ “calcolando un indice di copertura territoriale regionale, che tiene conto della quota percentuale di Comuni dotati di biblioteche, teatri, cinema e altri luoghi dello spettacolo la Toscana ottiene il risultato migliore a scala nazionale, con un valore dell'indice pari a 130 contro la media italiana pari a 98. La regione è dunque dotata di un ricco patrimonio diffuso che presenta ampi margini di valorizzazione e che costituisce un ottimo strumento di decongestionamento delle località più affollate. Basti pensare che nel 2019, le aree più periferiche, pur ospitando il 45% dei musei, ad esempio, hanno totalizzato solo l'11% delle presenze complessive”.

L'ampia offerta di luoghi della cultura e dello spettacolo della Toscana (musei e similari, biblioteche, cinema, teatri, concerti, mostre) rappresenta un importante volano per la domanda turistica sia interna che esterna alla regione.

²⁵ Quadri conoscitivi POR FESR 2021/2027. Dicembre 2021.

Grafico 11. Andamento delle presenze per risorsa turistica (anni 2014-2021)



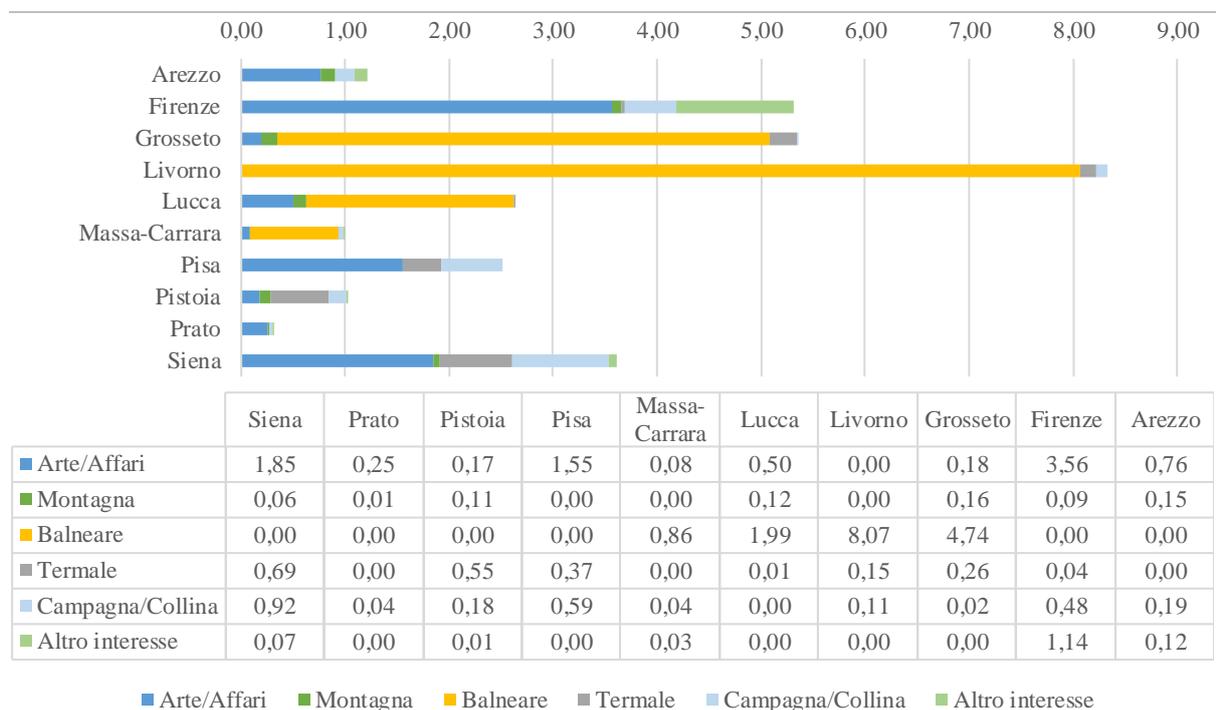
Fonte: Nostra elaborazione su dati statistici Banca dati Turismo Regione Toscana, <https://www.regione.toscana.it/statistiche>

In particolare, considerando i 6 ambiti delle risorse turistiche regionali (arte/affari; montagna; balneare; termale; campagna/collina; altro interesse), l'andamento delle presenze turistiche nel periodo di attuazione del Programma (2014-2021) evidenzia innanzitutto il forte peso (sul totale delle presenze turistiche) delle risorse turistiche connesse all'arte/affari e al balneare (insieme coprono nel 2014 il 75,5% del totale delle presenze registrate) che crescono fino al 2019 per poi – principalmente per effetto della pandemia – scendere vertiginosamente nel 2020, facendo registrare a fine 2021 una risalita. In particolare, se fino al 2019 il turismo connesso all'arte/affari faceva registrare le maggiori presenze (19,9 milioni, pari al 41,3% del totale delle presenze dell'anno), a fine 2021 è il turismo balneare che ha assunto maggiore interesse, mostrando una migliore ripresa e tornando quasi ai valori del 2019: 15,7 milioni di presenze (il 50% del totale delle presenze registrate nel 2021) rispetto ai quasi 9 milioni di presenze per la risorsa arte/affari (28,5% del totale delle presenze dell'anno). Presenze che rispetto alla provenienza sono prevalentemente italiane per il turismo balneare (quasi il 73%) mentre, nel caso del turismo collegato all'arte/affari, italiani e stranieri sostanzialmente si equivalgono. Le province di Arezzo, Massa-Carrara, Pistoia e Prato complessivamente contribuiscono all'11,3% circa delle presenze turistiche complessivamente registrate nel 2021 a livello regionale (3,6 milioni dei complessivi 31,3 milioni).

Relativamente al turismo balneare, sono 4 le province interessate (Grosseto, Livorno, Lucca, Massa-Carrara) — tutte devono ancora tornare almeno ai livelli registrati nel 2019 — con circa la metà delle presenze concentrate nella sola provincia di Livorno. Il turismo connesso ad arte/affari, alimentato da tutte le province toscane, fatta eccezione quella di Livorno, nel 2021 la provincia di Firenze fa registrare

il più elevato calo (-70% rispetto ai dati 2019, in valori assoluti -8,3 milioni di presenze), a fronte di un calo medio regionale del 55%.

Grafico 12. Presenze turistiche per provincia e per risorsa turistica - anno 2021 (in milioni)



Fonte: Nostra elaborazione su dati statistici Banca dati Turismo Regione Toscana, <https://www.regione.toscana.it/statistiche>

Sulla scorta dei risultati del caso di studio del Museo di Palazzo Fabroni, l’analisi incrociata dell’offerta di turismo culturale con altri macrosettori turistici può essere di grande utilità per la ricerca di opportunità di valorizzazione del patrimonio culturale regionale.

L’Area Tematica “Gli Etruschi in Toscana: le città dell’Etruria”, che coinvolge i comuni di Cortona, Piombino e Volterra nelle province di Arezzo, Livorno e Pisa, è interessata prevalentemente da presenze turistiche legate all’ambito arte/affari. Il flusso di presenze legate agli affari, caratterizzato da soggiorni di breve durata, si presta alla conciliazione con i percorsi d’arte ma tale conciliazione potrebbe essere favorita da una maggiore flessibilità negli orari di visita e ad aperture di musei e altri luoghi d’arte in orari non coincidenti con quelli lavorativi, almeno nei giorni feriali. Un’ulteriore opportunità è legata al connubio tra musei e luoghi d’arte ed eventi aziendali. Questa formula, che costituisce un settore di nicchia ma abbastanza florido, consiste nell’utilizzare i luoghi d’arte come sedi di eventi aziendali (meeting, convegni, ecc.); dal lato dell’azienda, vi è un evidente beneficio in termini di immagine, dal lato dei luoghi culturali vi è la possibilità di creare una rete di sponsor che possano sostenere il bene, attraendo un pubblico anche assolutamente disinteressato a quel luogo e sfruttando i canali di marketing aziendale come una forma gratuita ed efficace di marketing culturale. Tali attività richiedono, di solito, l’acquisizione di competenze specifiche e una grande interazione con i direttori museali, requisiti

indispensabili per conciliare aspetti di marketing, di comunicazione e logistici senza inficiare la missione fondamentale di musei e luoghi d'arte, che è quella di custodire il patrimonio culturale e consentirne la fruizione. Nel caso della provincia di Livorno, che presenta il più elevato livello di presenze turistiche nel 2021 (quasi il 27% del totale regionale, oltre 8 milioni) concentrate nel balneare ed in misura trascurabile nel termale e nella campagna/collina, sarebbe ovviamente proficuo proporre un'integrazione tra il tema del grande attrattore culturale e il turismo balneare, stimolando forme di collaborazione tra i tour operator e i direttori museali o l'organizzazione di eventi stagionali tematici.

L'Area Tematica "Il Medioevo in Toscana: la Via Francigena, che interessa i comuni di Siena, Monteriggioni, Montalcino, San Gimignano e Lucca, nelle province di Siena e di Lucca, presenta una rilevante riconoscibilità geografica che favorisce la conciliazione tra turismo con destinazione arte/affari e altre forme di turismo caratterizzate da permanenze più lunghe. Nella provincia di Siena, dove più della metà delle presenze turistiche registrate nel 2021 (circa 3,6 milioni) afferisce alla categoria arte/affari, una buona attrazione è manifestata anche dal turismo campagna/collina e termale che, insieme, compongono l'altra metà delle presenze, evidenziando un ottimo equilibrio nell'incrocio tra domanda e offerta in cui la frequentazione dei luoghi d'arte è spesso conciliata con vacanze di media durata verso mete caratterizzate da una "stagione" molto più lunga rispetto a quelle balneari. Nella provincia di Lucca, più orientata e protesa verso il mare (76% delle presenze nel segmento balneare contro il 19% nel segmento arte/affari), la Via Francigena potrebbe costituire un'importante occasione per riconnettere tutte le dimensioni del turismo locale, spingendo anche verso le aree le fasce più dinamiche dei turisti balneari, tra cui quelli orientati ad esperienze per trekkers e bikers. Più in generale le tappe della Via Francigena, che attraversano non solo le province di Lucca e Siena ma tutta la Toscana, in un percorso che unisce l'Italia all'Europa del Nord, rappresentano chiavi di lettura del territorio storicamente ascritte all'integrazione, all'inclusione e allo scambio tra culture e che potrebbero ispirare anche una visione più olistica della mobilità dolce di nuova generazione promossa tanto dal POR FESR Toscana 2014-2020 quanto dal PR FESR Toscana 2021-2027.

L'Area Tematica "Il Rinascimento in Toscana: Ville e giardini medicei" che coinvolge le Gallerie degli Uffizi, la Direzione Regionale Musei Della Toscana (ex Polo Museale della Toscana, con le Ville Medicee di Careggi, Castello e Cerreto Guidi in provincia di Firenze e di Poggio a Caiano in Provincia di Prato) e il Palazzo Mediceo nel Comune di Seravezza in provincia di Lucca, così come l'*Area Tematica "La Scienza"* che vede coinvolti il Museo di Storia Naturale dell'Università degli Studi di Firenze, il Museo Galileo di Firenze e il Museo Leonardiano nel Comune di Vinci, ma anche l'*Area Tematica "L'Arte Contemporanea"* già analizzata in questa prospettiva nel precedente capitolo, gravitano intorno alla provincia di Firenze, caratterizzata da un turismo prevalentemente connesso alla risorsa arte/affari (67% delle presenze) ma che presenta anche un'interessante partecipazione turistica nel settore campagna/collina (21% delle presenze). Il bacino turistico della provincia di Firenze è

complessivamente pari al 17% del totale delle presenze regionali nel 2021. Mentre Firenze, dunque, primeggia nel turismo culturale in Toscana ed è ai primi posti in Italia e nel mondo, il territorio fiorentino nel suo insieme non riesce a raggiungere le stesse prestazioni, e al primo posto nel turismo toscano si confermano le province di Livorno (26% presenze regionali nel 202) e di Grosseto (17,1%), caratterizzate da una spiccata vocazione balneare. La capitalizzazione dell'esperienza degli "Uffizi diffusi", che ha saputo portare anche nei piccoli e piccolissimi musei un incremento non solo dei visitatori ma di tutti i benefici economici e sociali connessi al principale grande attrattore culturale della Toscana, che sono appunto gli Uffizi, potrebbe essere ulteriormente estesa apportando all'intera provincia di Firenze e ai territori limitrofi parte di quegli stessi benefici, che spaziano dalla "generazione di un flusso di cassa diretto, legato all'esperienza della visita (acquisto dei biglietti di ingresso in primis), sia indiretto attraverso la spesa connessa all'esperienza nel suo complesso (quale ad esempio, ristorazione, pernottamenti). Esiste poi un valore d'uso indiretto generato, ovvero un valore intangibile connesso al piacere della sola vicinanza e alla vista di un sito iconico unico, il cosiddetto valore edonico, così come evidenziano i prezzi delle unità immobiliari in prossimità del sito o dei luoghi di accoglienza prossimi ad esso. Inoltre, al fine di stimare il valore di un sito come asset sociale (il Social Asset Value), al valore di transazione connesso alla spesa dei visitatori durante l'esperienza della visita culturale va aggiunto il valore che la società riconosce alla sua stessa esistenza: c'è infatti un valore connesso all'importanza che la società riconosce all'esistenza del sito, per tutti i benefici emozionali generati dalle sue caratteristiche di asset unico, il cosiddetto "valore di esistenza", che viene stimato, come suggerito dalla letteratura, in base a quanto la collettività sarebbe disposta a pagare (la cosiddetta Willingness To Pay) per preservare il bene"²⁶.

Anche un contesto così favorevole, come evidenziato dai principali indicatori statistici di settore, e che contiene in sé tutte le premesse per preservarsi e per continuare a manifestarsi nel tempo, come ben evidenziato dall'analisi SWOT illustrata in precedenza, può risentire della variazione e della pressione, positiva o negativa, di fattori contingenti endogeni ed esogeni, che sono quelli che la strategia regionale ha mirato a condizionare lavorando sui nodi e le connessione della rete culturale, e provando a intersecarli in maniera intelligente sia nello spazio fisico sia nelle diverse epoche storiche, nella consapevolezza che, oggi come in passato, la cultura non è un fenomeno statico ma dinamico, capace di trasferirsi, di contaminare luoghi, territori e generazioni e di portare benessere sociale alle comunità locali e, fatto non meno rilevante, vantaggi economici alle imprese della filiera collegata al turismo culturale, che costituisce un importante segmento del settore del turismo in Toscana.

La selezione della "Priorità di Investimento 6c "Conservare, proteggere, promuovere e sviluppare il patrimonio naturale e culturale" ed in particolare del risultato atteso 6.7 "Miglioramento delle

²⁶ Regione Toscana - Direzione Beni, istituzioni, attività culturali e sport, *Musei della Toscana. Rapporto 2022*, 2022.

condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale, nelle aree di attrazione” all’interno di un Asse associato all’Obiettivo Tematico molto ampio di *“preservare e tutelare l’ambiente e promuovere l’uso efficiente delle risorse”*, concentrando le risorse sui grandi attrattori museali e culturali, è una scelta chiara e consapevole delle potenzialità che la Regione attribuisce al patrimonio culturale come volano dello sviluppo sostenibile del territorio oltre che come valore da preservare.

Nel panorama dei Programmi Operativi Regionali italiani del Centro nord cofinanziati dal FESR per il periodo 2014-2020 la scelta Toscana è unica nel suo genere: un Asse prioritario completamente incentrato sul Risultato Atteso 6.7 e più specificatamente sull’Azione 6.7.1 e basato su una specifica strategia sul patrimonio culturale ma attuato al di fuori degli approcci integrati allo sviluppo territoriale (azioni integrate per lo sviluppo urbano sostenibile, Investimenti Territoriali Integrati, Strategia Nazionale Aree Interne/Strategia Regionale Aree Interne). Infatti, da un’analisi svolta sui POR FESR delle Regioni italiane del Centro nord²⁷ emerge come, escludendo 5 POR che non hanno programmato la Priorità di Investimento 6c²⁸, dei restanti 6 POR una sola Regione ha adottato una programmazione più vicina a quella Toscana ed è la Lombardia che ha programmato un Asse prioritario (Asse VI - Strategia Turistica delle Aree Interne) incentrato, come la Toscana, sulla sola PI 6c e sul solo RA 6.7.

Tuttavia, vi è una differenza sostanziale tra l’impostazione degli Assi di tali due programmi, in quanto per la Lombardia l’Asse si attua nell’ambito della Strategia turistica delle Aree Interne e dunque gli interventi fanno parte di una strategia di sviluppo più ampia di tali aree sia all’interno del POR FESR (anche con le risorse degli Assi I, III e IV del Programma), sia del POR FSE 2014-2020, nonché con altre risorse regionali. Altri 5 POR FESR hanno dedicato un Asse alla sola PI 6c come la Toscana ma, a differenza di questa oltre al RA 6.7 intervengono anche su altri fronti attraverso il RA 6.6 – Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio nelle aree di attrazione naturale e/o il RA 6.8 – Riposizionamento competitivo delle destinazioni turistiche.

²⁷ Nostre elaborazioni su dati Open coesione - open data, aggiornamento al 31.08.2022 (https://opencoesione.gov.it/it/opensdata/#!/progetti_section).

²⁸ POR FESR 2014-2020 delle Regioni Lazio, Liguria, Veneto e delle Province Autonome di Bolzano e Trento.

Box 1. POR FESR 2014-2020 delle Regioni italiane del Centro nord: confronti su aspetti di programmazione e attuazione²⁹

Regione	Azione 6.7.1 - Promozione e valorizzazione della rete dei grandi attrattori culturali museali			Scelte di programmazione operativa	Criteri Accordo di Partenariato Italia	
	Budget ³⁰ (Meuro)	% su Totale POR	Progetti finanziati (n)		Identificazione dei “sistemi di attrattori” da valorizzare	Sostenibilità gestionale e finanziaria
Valle D'Aosta	14,96	23,3% (64,4 Meuro)	6	<p>Il POR prevede il RA 6.7 nell'Asse 5 (Tutelare l'ambiente e promuovere l'uso efficiente delle risorse) totalmente dedicato alla PI 6c). A differenza del POR Toscana, interviene anche nel RA 6.8 (Riposizionamento competitivo delle destinazioni turistiche).</p> <p>Gli interventi non costituiscono aiuto di stato.</p>	<p>Il POR prevede che l'Azione finanzi interventi di tutela, recupero e valorizzazione di aree di attrazione culturale di rilevanza strategica tali da consolidare e promuovere processi di sviluppo anche di carattere urbano.</p>	<p>Criterio di selezione generale per tutti gli Assi, che prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacità di sostenibilità in termini di adeguatezza delle modalità individuate per garantire la sostenibilità del Progetto.
Piemonte	15,22	1,6% (965,8 Meuro)	10	<p>Il POR prevede il RA 6.7 sia nell'Asse V (Tutela dell'ambiente e valorizzazione delle risorse culturali e ambientali) che nell'Asse VI (Sviluppo Urbano Sostenibile) multi-obiettivo.</p> <p>L'Asse V (a cui si riferiscono i dati del box) è totalmente dedicato alla PI 6c) ma, a differenza del POR Toscana, interviene anche nel RA 6.6 (Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio nelle aree di attrazione naturale).</p> <p>Tutti gli interventi non costituiscono aiuto distato.</p>	<p>Il POR prevede una selezione dei poli culturali ritenuti strategici per la promozione e lo sviluppo dei flussi turistici, tali da innescare effetti positivi di crescita anche nelle aree contermini. Si intende valorizzare: il sistema delle Residenze Reali (tra cui Consorzio Venaria Reale e Palazzina di Caccia di Stupinigi) e gli altri siti UNESCO presenti sul territorio regionale (in particolare Sacri Monti e paesaggio vitivinicolo delle Langhe, Monferrato e Roero), attraverso una pianificazione strategica degli interventi per favorire l'integrazione tra le eccellenze culturali, il paesaggio e il sistema economico locale.</p>	<p>I criteri di selezione includono il criterio di valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adeguatezza economico-finanziaria e patrimoniale del beneficiario in rapporto all'operazione proposta e auto sostenibilità economica dell'intervento nel tempo.
Lombardia	7,9	0,8% (970,5 Meuro)	25	<p>L'Asse VI – Strategia turistica delle Aree Interne sostiene esclusivamente la PI 6c e soltanto il RA 6.7 con le Azioni 6.7.1 e 6.7.2. A differenza del POR FESR Toscana si tratta di un Asse dedicato alle AI.</p>	<p>Si fa riferimento alle aree sperimentali della Strategia Aree Interne selezionate e, quindi, al capitale culturale e naturale (beni culturali, aree protette, Siti Natura 2000) di tali aree con un elevato potenziale attrattivo non pienamente valorizzato a</p>	<p>Nei criteri di selezione sono inclusi i criteri di valutazione relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sostenibilità nel tempo dell'operazione e qualità del modello gestionale;

²⁹ Ns elaborazioni su: dati Open coesione al 31.08.2022, Programmi Operativi Regionali vigenti, Relazioni Attuazione Annuali.

³⁰ Costo progetti rendicontabile sul POR.

Regione	Azione 6.7.1 - Promozione e valorizzazione della rete dei grandi attrattori culturali museali			Scelte di programmazione operativa	Criteri Accordo di Partenariato Italia	
	Budget ³⁰ (Meuro)	% su Totale POR	Progetti finanziati (n)		Identificazione dei “sistemi di attrattori” da valorizzare	Sostenibilità gestionale e finanziaria
				<p>Gli interventi non costituiscono aiuto di stato.</p> <p>Gli interventi si attuano sulla base di APQ di strategia di Area.</p>	causa della scarsa integrazione e riconoscibilità dell’offerta.	<ul style="list-style-type: none"> capacità amministrativa, tecnica, finanziaria e gestionale del soggetto proponente.
Emilia-Romagna	11,95	2,5% (481,9 Meuro)	7	<p>Il POR prevede il RA 6.7 nell’Asse 5 (Valorizzazione delle risorse artistiche, culturali ed ambientali) e nell’Asse 6 (Città attrattive e partecipate) in attuazione dell’Agenda Urbana – multi-obiettivo.</p> <p>L’Asse 5 (a cui si riferiscono i dati del box) sostiene esclusivamente la PI 6c con i RA 6.6, 6.7 (attivando le Azioni 6.7.1 e 6.7.2) e 6.8.</p> <p>Dei 7 interventi finanziati, 1 intervento è un Aiuto di stato (aiuto ad hoc esentato da notifica alla UE).</p>	I criteri di ammissibilità prevedono la collocazione degli attrattori del patrimonio naturale nelle Città d’Arte (che ospitano un patrimonio artistico, architettonico e storico di grande rilievo a livello nazionale ed europeo), nelle aree del sisma del 2012 che ha provocato seri danni al patrimonio culturale, artistico e storico di rilevanza anche nazionale la cui valorizzazione rappresenta oltre ad un’opportunità di sviluppo, il recupero dell’identità civica dei luoghi, e del Distretto turistico della Costa.	Nei criteri di selezione sono inclusi i criteri di valutazione, tra i quali è prevista la sostenibilità gestionale e finanziaria nei tempi previsti dalla programmazione.
Toscana	21,83	2,8% (779,0 Meuro)	23	<p>Il POR nell’Asse 5 Preservare e tutelare l’ambiente e promuovere l’uso efficiente delle risorse sostiene esclusivamente la PI 6c ed in particolare il RA 6.7 attraverso le Azioni 6.7.1 e 6.7.2 (quest’ultima presente nel POR, ma attualmente finanziata con risorse extra POR).</p> <p>Gli interventi finanziati non costituiscono aiuto di stato.</p>	<p>Nel POR si individua l’ambito di intervento dell’Azione 6.7.1 nelle 5 aree tematiche:</p> <p>1. Gli Etruschi in Toscana: le antiche città dell’Etruria; 2. Il Medioevo in Toscana: la via Francigena; 3. Il Rinascimento in Toscana: ville e giardini medicei; 4. La Scienza; 5. L’Arte contemporanea.</p> <p>A tali aree sono riconducibili 5 grandi attrattori culturali localizzati nelle principali città d’arte toscane, alle quali il Programma riconosce, sia un ruolo di centralità, sia di “servizio” nei confronti dei centri minori.</p>	I requisiti di ammissibilità del progetto di area tematica includono l’esistenza di un piano di gestione che garantisca la sostenibilità finanziaria, economica e amministrativa nel medio/lungo termine e gli effetti concreti in termini di creazione di occupazione diretta e indiretta. Con riferimento ai singoli interventi infrastrutturali è prevista la sostenibilità gestionale e finanziaria del progetto (Piano di Gestione).
Umbria	7,06	1,7% (412,3 Meuro)	12	Il POR prevede il RA 6.7 nei tre Assi seguenti:	Il POR prevede che nell’Asse 5 le priorità si concentrino principalmente su due attrattori:	Nei criteri di selezione dell’Asse 5 per l’Azione 6.7.1 AdP (Azione 5.2 POR FESR) non si rinviene un criterio

Regione	Azione 6.7.1 - Promozione e valorizzazione della rete dei grandi attrattori culturali museali			Scelte di programmazione operativa	Criteri Accordo di Partenariato Italia	
	Budget ³⁰ (Meuro)	% su Totale POR	Progetti finanziati (n)		Identificazione dei “sistemi di attrattori” da valorizzare	Sostenibilità gestionale e finanziaria
				<ul style="list-style-type: none"> Asse 5 Ambiente e Cultura dove attiva la sola PI 6c ma (a differenza del POR FESR Toscana) sostiene anche il RA 6.6 e 6.8 Asse 6 Sviluppo Urbano Sostenibile (Asse multi-obiettivo) Asse 8 Prevenzione sismica e sostegno alla ripresa dei territori colpiti dal terremoto (Asse multi-obiettivo). <p>Gli interventi finanziati non costituiscono aiuto di stato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> riqualificazione e restauro dei complessi monumentali, in 4/5 aree dove è più evidente lo scarto tra valore intrinseco del patrimonio culturale e attrattività turistica, privilegiando il completamento di interventi già avviati; costruzione di itinerari tematici per il potenziamento del sistema museale, a partire dagli interventi sui musei già realizzati con le passate programmazioni. 	specifico riconducibile alla sostenibilità gestionale e finanziaria.
Marche	24,30	4,2% (585,4 Meuro)	62	<p>Nel POR l’Azione 6.7.1 è prevista in due Assi:</p> <ul style="list-style-type: none"> l’Asse 6 (Tutelare l’ambiente e promuovere l’uso efficiente delle risorse) sostiene esclusivamente la PI 6c con i RA 6.7 e 6.8 dell’AdP. L’Azione 6.7.1 si realizza anche negli ITI AI e Urbani; l’Asse 8 (Prevenzione sismica e idrogeologica, miglioramento dell’efficienza energetica e sostegno alla ripresa socioeconomica delle <i>aree colpite dal sisma</i>), la PI 6c si attua con i RA 6.7 e 6.8 dell’AdP. L’Azione 6.7.1 si realizza anche negli ITI AI e Urbani. <p>Tutti gli interventi costituiscono Regime di aiuto approvato con Programma.</p> <p>Dei 62 progetti: 39 sono nell’Asse 6 (7 riguardano ITI AI e 5 ITI Urbani); 23 riguardano l’Asse 8 (4 si riferiscono a ITI Urbani).</p>	<p>Nell’Asse 6, lo scopo è di accrescere fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale puntando a valorizzare 5 “<i>aree di attrazione di rilevanza strategica</i>” capaci di sostenere dinamiche di sviluppo locale fortemente incentrate sulla cultura. Gli interventi devono presentare un alto grado di coerenza con uno/più temi della cultura e dell’identità del territorio rappresentati dal Cluster di interesse turistico The Genius of Marche, in coerenza con una/più tematiche distintive di cultura e promozione culturale delle Marche: Rinascimento; Aree/siti archeologici; Musica; Cultura/arte nei luoghi di fede e spiritualità; Saper fare, Luoghi d’impresa e di creatività artigiane.</p> <p>L’Asse 8 realizza interventi su beni culturali di proprietà pubblica (musei, archivi, biblioteche, teatri storici, ecc.). La scelta degli interventi avviene con procedura concertativa con le principali istituzioni pubbliche interessate.</p>	<p>I criteri di selezione prevedono la “sostenibilità economico-finanziaria” declinata:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asse 6: a) congruità e pertinenza dei costi rispetto a obiettivi progettuali, piano di lavoro delineato e specifiche del bando; b) eventuale finanziamento aggiuntivo del beneficiario; c) innovatività del progetto con particolare riferimento all’utilizzo di strumenti web based e al ricorso a forme di promozione turistica legate ai social media; Asse 8: a) congruità e pertinenza dei costi esposti rispetto agli obiettivi progettuali e al piano di lavoro delineato e alle specifiche del bando; b) capacità economica e finanziaria del proponente.

I 5 grandi attrattori culturali della Toscana sono localizzati nelle principali città d'arte regionali (che come si è visto in precedenza sono quelle che hanno sofferto maggiormente del calo delle presenze turistiche a seguito della pandemia da Covid-19), alle quali il Programma riconosce sia un ruolo di centralità, sia di “servizio” nei confronti dei centri minori, attribuendo ad essi, concretamente e formalmente, attraverso la stipula di Accordi di Programma dedicati, la funzione di trainare le realtà minori, alle quali viene giustamente riconosciuto di svolgere funzioni vitali per i centri intorno ai quali gravitano. Ai grandi attrattori spetta il compito di attivare nuovi servizi che includano attivamente le realtà minori, favorendo l'emergere di un potenziale di sviluppo che troppo a lungo e troppo spesso è rimasto occulto, non solo per l'effetto centripeto generato dai grandi attrattori stessi, ma per la presenza di ostacoli talvolta di difficile superamento, come la scarsità di collegamenti di trasporto, ma più spesso di più agevole soluzione, come l'assenza o la scarsa qualità del marketing territoriale.

Gli interventi finanziati dal Programma, dunque, hanno agito sull'aumento dell'attrattività del patrimonio culturale, andando a migliorare le condizioni di offerta e fruizione delle aree e dei centri “minori” collegati ai grandi attrattori, con l'obiettivo di far emergere un patrimonio culturale poco noto e portarlo alla conoscenza del grande pubblico attraverso il “canale mediatico” dei grandi attrattori e puntando a creare, indirettamente, nuove opportunità di crescita per le filiere produttive legate all'offerta culturale e turistica (artigianato, turismo, moda, ecc.) ed i servizi ad essi connessi.

Il principale riscontro dell'efficacia di questo obiettivo specifico, a livello di strategia regionale, è rappresentato dall'incremento del “Numero di visitatori negli istituti statali e non statali per istituto”, l'indicatore di risultato selezionato dal POR per la Priorità di Investimento 6c).

Tabella 6. PI (6c) Obiettivo Specifico: RA 6.7 - Evoluzioni fatte registrare dagli indicatori di risultato

ID Indicatore	Unità di misura	Valore di base	Anno di riferimento	Valore obiettivo (2023)	Valore al 31.12							
					2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RA671	Numero di visitatori negli istituti statali e non statali per istituto (in migliaia)	41,67	2011	42,95	nd	41,59	nd	41,07	42,75	41,54	13,09	16,75

Nd = non disponibile

Fonte: ISTAT - Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo (aggiornamento 21.02.2023)

Se ci si attea ai dati antecedenti all'emergenza sanitaria, l'indice di domanda culturale del patrimonio statale e non statale tra il 2018 e il 2019 ha quasi raggiunto l'obiettivo fissato per il 2023, mostrandosi costantemente molto al di sopra del dato nazionale (26,63 mila visitatori negli istituti di antichità e d'arte statali e non statali per istituto) e di quello medio delle regioni più sviluppate (28,88).

Nel 2020 e nel 2021 la pandemia di Covid 19 ha fatto sentire pesantemente i propri effetti a livello regionale, a causa delle restrizioni anche nella fruizione dei beni culturali, che hanno avuto un inevitabile riflesso sull'indicatore. I dati resi disponibili dall'Osservatorio regionale della cultura³¹ fanno rilevare che “[...] il 2021 segna il livello più basso della partecipazione culturale in Italia. Il primo anno post-pandemia è dunque peggiore di quello di esplosione della crisi sanitaria. Le cause di questo esito sono da ricondursi a due diversi ambiti. Da un lato c'è stato il permanere di importanti vincoli all'offerta, soprattutto per quanto riguarda i settori dello spettacolo, che hanno scontato lunghi periodi di chiusura anche per il 2021 (le aperture sono state consentite dal 26 aprile), vincoli alle capienze e al numero di spettacoli, obbligo di green pass rafforzato. Dall'altro lato, la domanda ha risentito inevitabilmente delle minori disponibilità economiche delle famiglie e soprattutto di giovani e donne, che hanno tradizionalmente i livelli di partecipazione più alti, ma anche di cambiamenti nelle abitudini di consumo. Dai primi dati disponibili, i più danneggiati sembrano essere i cosiddetti “consumatori deboli”, vale a dire i meno fidelizzati, che facevano un uso più sporadico dei servizi culturali, soprattutto in ambiente urbano. Molto colpito appare anche il segmento dei giovani, per i quali la scuola svolge un evidente ruolo di spinta all'uso dei servizi culturali, ruolo che è venuto meno con i vincoli dovuti alla pandemia. La dinamica della domanda è stata in genere peggiore di quella dell'offerta, ad indicare che la semplice “riapertura” delle attività nel post-Covid può non bastare a recuperare i livelli di partecipazione del passato, in assenza di specifiche iniziative di “ri-sensibilizzazione” degli utenti.”

L'importanza dell'azione regionale, alla luce di tali dati, assume un valore ancora più cruciale.

Le realizzazioni fisiche rilevate dagli interventi volti alla promozione e alla valorizzazione della rete dei grandi attrattori culturali museali a livello complessivo della PI 6c si mostrano molto buoni, con il superamento, a poco meno di due anni dalla chiusura del Programma, dei target fissati al 2023 per gli indicatori collegati all'Azione attivata.

Infatti, i due indicatori di output collegati all'Azione 6.7.1 - *Promozione e valorizzazione della rete dei grandi attrattori culturali museali* (“Superficie oggetto di intervento” e IC 9 “Crescita del numero atteso di visite a siti del patrimonio naturale e culturale e a luoghi di attrazione che ricevono un sostegno”), presentano un avanzamento del tutto positivo sia in termini di valori previsionali delle 23 operazioni finanziate, sia rispetto ai conseguimenti effettivi che, in entrambi i casi, risultano aver già superato abbondantemente i target fissati al 2023. A tal proposito, nella prossima modifica del Programma l'AdG prevede di rivedere i target al 2023, che risultano ampiamente sottostimati³².

³¹ Osservatorio Regionale della Cultura, *Il punto sui settori e gli esiti delle indagini dirette su biblioteche e musei*, Nota 3/2022.

³² AdG POR FESR 2014-2020, *Relazione Annuale di Attuazione. Anno 2021, 2022*.

Tabella 7. PI (6c) - Evoluzioni fatte registrare dagli indicatori di output

Indicatore (1)	Unità di misura	Valore obiettivo (2023) (a)	Valore realizzato al 31.12.21 (b)	Tasso di realizzazione % (b/a)
Superficie oggetto di intervento (CUP)				
Valore previsto			128.027,47	1185,44%
Valore realizzato	mq	10.800	39.489,00	365,64%
Numero di servizi attivati (Progettazione e realizzazione di servizi - CUP)				
Valore previsto			0,00	0,00%
Valore realizzato	numero	5	0,00	0,00%
IC 9 Crescita del numero atteso di visite a siti del patrimonio naturale e culturale e a luoghi di attrazione che ricevono un sostegno				
Valore previsto			415.129,00	1991,03%
Valore realizzato	visite / anno	20.850	164.581,00	789,36%

(Nota 1) Valore previsto: Valore cumulativo – output da realizzare con le operazioni selezionate [previsioni fornite dai beneficiari]; Valore realizzato: Valore cumulativo – output realizzati con le operazioni [conseguimento effettivo]

Nostre elaborazioni su dati di monitoraggio regionale al 31.12.2021

Il contributo al “valore realizzato” per entrambi i due indicatori afferenti alla Azione 6.7.1 proviene da 9 dei 23 progetti finanziati; in particolare:

- l’indicatore IC 9, che misura la “Crescita del numero atteso di visite a siti del patrimonio naturale e culturale e a luoghi di attrazione che ricevono un sostegno”, con oltre 164 mila visite/anno supera esponenzialmente il target al 2023 (poco meno di 21 mila visite/anno). I valori realizzati alla fine del 2021 sono riconducibili principalmente al Progetto Area Tematica “Gli Etruschi in Toscana: le città dell'Etruria” (quasi il 50%) ed al Progetto Area Tematica “L'Arte Contemporanea” (circa il 30%);
- l’indicatore “Superficie oggetto di intervento”, con quasi 40 mila mq conseguiti, rappresenta quasi 4 volte il valore al 2023 (10,8 mila mq). Per questo indicatore, il maggior contributo all’avanzamento del “valore realizzato” è riconducibile agli interventi inerenti al Progetto di Area Tematica “L'Arte Contemporanea” (57% del conseguimento totale) e per poco più del 18% al Progetto di Area Tematica “Il Medioevo in Toscana: la Via Francigena”.

5 Raccomandazioni e suggerimenti per il periodo di programmazione 2021-2027

Il caso di studio del Museo del Novecento e del Contemporaneo di Palazzo Fabroni testimonia il ruolo fondamentale che la strategia regionale per la cultura nella valorizzazione dell'intero patrimonio storico-artistico toscano, strategia nella quale il POR FESR 2014-2020 della Toscana gioca un ruolo attivo e determinante ma giustamente sinergico e complementare rispetto a tutte le altre iniziative regionali e locali. È anzi la capacità di orientare e coordinare risorse finanziarie e iniziative materiali e immateriali sul territorio la più probabile chiave di successo dell'azione regionale che, trova conferma nell'analisi del quadro logico della filiera pistoiese: in questo contesto “minore” rispetto ai “grandi attrattori”, la strategia regionale si è calata concretamente nella valorizzazione del patrimonio pistoiese con un complesso di interventi di cui la valorizzazione del Museo di Palazzo Fabroni rappresenta, pur nella sua rilevanza strategica, solo il tassello finale. Lo stesso intervento di valorizzazione con il contributo delle risorse del Programma è stato preceduto da uno studio di fattibilità finanziato con fondi regionali, senza il quale il Museo non sarebbe stato pronto per il finanziamento del POR. Non da ultimo, le iniziative regionali e locali finalizzate ad inserire il Museo nella rete AMACI - Associazione dei Musei d'Arte Contemporanea Italiani e del Sistema Museale Nazionale e a renderne possibile l'accreditamento nel Sistema Museale Nazionale hanno potuto portare la conoscenza di questa realtà culturale al di fuori dei suoi confini geografici, consentendole di beneficiare della presenza dei grandi attrattori culturali toscani e non di esserne schiacciata.

Dall'esame delle correlazioni tra l'evoluzione di questa specifica realtà d'arte e quella della rete di cui essa è parte — dal livello locale dei Musei Civici Pistoiesi a quello regionale dei Grandi Attrattori Culturali, sino a quello più ampio della rete AMACI — emerge una fondamentale reciprocità tra domanda e offerta nel settore del turismo culturale: la domanda, caratterizzata da esigenze sempre più complesse e riferite non ad uno specifico oggetto o luogo d'arte e che non si soddisfano grazie al semplice godimento di un bene culturale, necessita di un'offerta costituita da un insieme di servizi molto variegato, che spazia dalla ricettività, anch'essa sempre più condizionata da esigenze particolari (ad esempio, il comfort della struttura ricettiva non è più semplicemente valutato in base a standard di qualità ordinari, ma di presenza e qualità di caratteristiche e servizi aggiuntivi, anche molto mutevoli nel tempo), a percorsi turistici innovativi e integrati (enogastronomici, sportivi, ludici, della moda, ecc.).

I “valori” rappresentati dal settore culturale continuano a conservare, anche nella percezione comune, un carattere di “inestimabilità” al quale corrisponde, inevitabilmente, il riconoscimento di un elevato valore ricreativo o di “esistenza”, cioè indipendente dall'uso di cui il singolo può effettivamente godere e fortemente percepito come beneficio per la collettività e le generazioni future. Questo riconoscimento,

soprattutto in una regione che rappresenta per eccellenza la patria dell'arte nel mondo, avviene non solo da parte di tecnici ed esperti di settore ma anche dei decisori politici, dei turisti e, più in generale, dei cittadini e in maniera molto più netta rispetto ad altri settori caratterizzati dall'aver un elevato valore intrinseco, motivo per il quale la tutela del patrimonio artistico continua ad essere una voce importante della spesa regionale e nazionale.

Tuttavia, se ci si vuole discostare da forme di tutela esclusivamente mirate alla salvaguardia del patrimonio artistico e puntare, come da diversi decenni la Regione Toscana si propone di fare e conseguentemente e fattivamente agisce, all'integrazione del patrimonio culturale in una filiera capace di essere anche una componente importante nell'economia dei territori, lo sviluppo degli ecosistemi culturali regionali non può non tenere in conto del fatto che gli investimenti per la promozione del capitale culturale devono guardare alle esigenze e ai comportamenti dei turisti e che la tutela del patrimonio deve essere affiancata da una costante azione di promozione e di integrazioni tra settori contigui.

L'esperienza del Museo di Palazzo Fabroni e le dinamiche turistiche dell'area pistoiese offrono più di un esempio concreto del successo legato all'integrazione della tutela e della valorizzazione del patrimonio culturale in un percorso di sviluppo della sua fruizione integrato su più dimensioni:

- la scelta regionale di prevedere un coordinamento tra le strutture operative coinvolte nel progetto tematico dell'Arte contemporanea, orientato al perseguimento dei comuni obiettivi, utilizzando l'Accordo di Programma Quadro in termini di governance in fase di realizzazione degli interventi, si configura come efficace strumento per mettere in rete il grande attrattore culturale e gli altri soggetti della rete;
- il restauro e l'adeguamento funzionale del palazzo monumentale rappresentano la base "materiale" per ospitare ed esporre adeguatamente il patrimonio di arte moderna e contemporanea acquisito dal Museo nel tempo, nonché mostre e installazioni temporanee;
- la predisposizione di sale e la disponibilità di un giardino e di un loggiato garantiscono la possibilità di organizzare mostre temporanee ed eventi culturali, anche di livello nazionale, che abbracciano tutte le arti (arti visive, musica, danza, teatro ecc.);
- la presenza di una rete di musei civici consente di organizzare percorsi lungo la storia dell'arte, che si arricchiscono grazie all'unità e all'ottimo stato di conservazione del centro storico;
- il patrimonio architettonico e artistico è costantemente ravvivato da interventi di valorizzazione che non trascurano l'importanza di dare voce e rilievo anche agli artisti contemporanei;
- la vita culturale del Museo non è isolata ma caratterizzata da una grande partecipazione istituzionale, che parte dal Comune di Pistoia stesso ma si estende alla Regione Toscana e al Ministero della Cultura, ed è resa possibile tanto dalle reti dell'AMACI e del Sistema Museale Nazionale quanto da una ricca partecipazione del mondo delle associazioni artistiche e culturali

locali e regionali, che ha costituito un elemento essenziale per il concepimento di iniziative valide quanto creative, nonché per la loro efficace gestione e per il loro concreto successo;

- i percorsi effettuati dal Museo di Palazzo Fabroni e dall'insieme dei Musei Civici di Pistoia che hanno ottenuto riconoscimenti significativi e per i quali si dispone di dati sugli effetti conseguiti nell'intero bacino di influenza, come "Pistoia capitale della cultura nel 2017", consentono di affermare l'efficacia dell'elaborazione di percorsi artistici e culturali multidimensionali, capaci di andare incontro alle esigenze non solo dei turisti culturali in senso stretto, ma anche di fasce più ampie di turisti italiani e stranieri che scelgono una destinazione non solo in base al suo patrimonio artistico, culturale o paesaggistico ma in base ad un'offerta di servizi diversificata e innovativa, di carattere sempre più multi-esperienziale e multisetoriale.

Se i risultati ottenuti dal Museo di Palazzo Fabroni non possono essere generalizzati, in quanto dipendono indubbiamente anche dalla combinazione, inevitabilmente anche casuale, di molte variabili, come la presenza di artisti che vivono in un territorio e lì coltivano il proprio genio, si può però generalizzare il quadro logico delle azioni implementate, affermando, con la stessa certezza, che la capacità di attrarre in un polo culturale "minore" artisti del calibro di quelli del Centro Studi Luciano Berio e della Compagnia Lombardi-Tiezzi non è frutto del caso ma di scelte intelligenti e consapevoli dettate da capacità manageriali, di sensibilità e di attenzione per la cultura e per il territorio e di un costante lavoro di integrazione tra i livelli operativi e istituzionali che può essere efficacemente replicato anche in altri contesti e che può essere sintetizzato nei seguenti punti:

- concepire le azioni di conservazione e la tutela del patrimonio culturale unitamente al percorso di valorizzazione della sua fruizione per il pubblico;
- disegnare la gestione dei musei e, più in generale, degli istituti culturali, prestando attenzione al coinvolgimento di competenze multidisciplinari e alle necessità e alle opportunità derivanti dalle contaminazioni tra linguaggi artistici, nonché tra settori non necessariamente connessi al mondo della cultura;
- coltivare i rapporti con le reti culturali tematiche e trasversali, sia come strumento di arricchimento del patrimonio di conoscenze interno ed esterno agli istituti culturali, sia come strumento per accedere a nuove opportunità di sviluppo;
- costruire e mantenere nel tempo buoni canali di comunicazione rivolti a diverse tipologie di utenza, non trascurando il ruolo fondamentale della scuola di diversi ordini e gradi;
- coinvolgere attivamente le associazioni culturali, gli artisti e gli esperti locali, anche di settori non necessariamente contermini al settore culturale, nell'ideazione e nella gestione delle attività, per favorirne la diversificazione in relazione alle nuove esigenze dei visitatori italiani e stranieri, aumentarne l'impatto sulle filiere dell'indotto del bacino territoriale di riferimento, e più in generale, sul benessere socioeconomico del territorio;

- puntare all'organizzazione di eventi innovativi, concepiti come vere e proprie "azioni di sistema", cioè elementi attrattivi in grado di stimolare flussi turistici più prolungati nel tempo, spostando gradualmente ma significativamente, in relazione alla capacità di carico del bacino ricettivo, i flussi turistici concentrati sui grandi attrattori culturali, e favorendo il passaggio da una rete di grandi attrattori a una "rete di reti" che, stando ai risultati dell'analisi, sono il vero motore di sviluppo delle realtà minori.

Questa strategia di azione, che già costituisce l'ossatura operativa della politica dei beni culturali della Regione Toscana e del POR FESR 2014-2020, sulla base della lezione appresa da questo caso di studio, potrebbe trovare ulteriori sviluppi e chiavi di successo nel periodo di programmazione 2021-2027, sia rafforzando e perfezionando gli strumenti di governance come l'Accordo di Programma Quadro verificando, ad esempio, la possibilità di un coinvolgimento, oltre che dei soggetti finanziati e dei rappresentanti dell'Amministrazione regionale, anche dei rappresentanti dei settori e delle filiere produttive legate all'offerta culturale e turistica (artigianato, turismo, servizi culturali, ecc.) e degli ambiti territoriali locali volta a favorire un ulteriore rafforzamento della rete anche con altri soggetti presenti nell'area di attrazione, sia investendo risorse, oltre che sulla tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale in senso stretto, anche sull'analisi della domanda di servizi culturali e di servizi collaterali alla domanda di beni culturali, per garantire al meglio il matching fra i due lati del mercato e una scelta più efficace degli elementi del ricchissimo patrimonio sui cui focalizzare gli investimenti, non trascurando che i beni culturali, per loro natura, richiedono un'elevata componente di capitale umano e di informazione sia dal lato dell'offerta, sia della domanda.