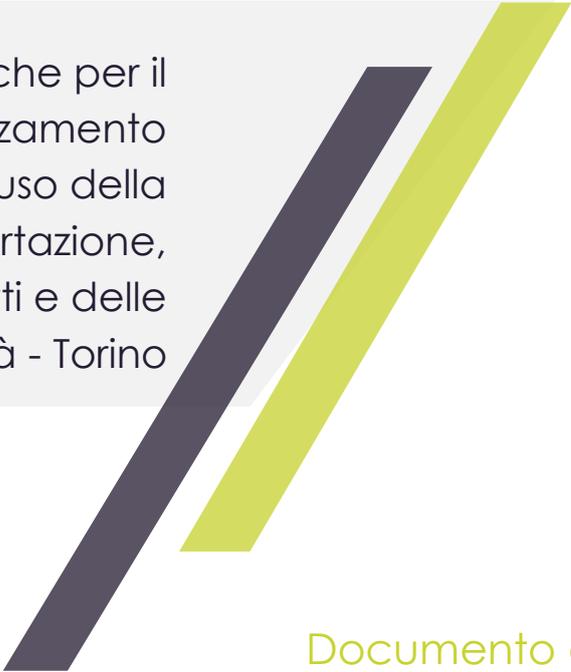




ptsclas

KNOWLEDGE THAT INNOVATES



Linee strategiche per il
potenziamento e il rafforzamento
del Museo Diffuso della
Resistenza, della Deportazione,
della Guerra, dei Diritti e delle
Libertà - Torino

Documento di progetto

01/08/2022



Sommario

1	PREMESSA.....	4
2	RICOGNIZIONE DELLA SITUAZIONE DI PARTENZA.....	6
2.1	La due diligence: una revisione critica delle questioni ancora aperte	6
2.2	Analisi dei materiali e della documentazione dell'ente.....	7
2.3	Analisi delle istanze interne.....	17
2.4	SWOT Analysis e trattazione delle principali evidenze	21
3	INQUADRAMENTO DELLE DIRETRICI DI RIPOSIZIONAMENTO.....	23
3.1	Potenziamento e rafforzamento interno: il Museo e il Polo del '900.....	23
3.1.1	<i>Profili di sviluppo dell'interazione con la Fondazione Polo del '900.....</i>	<i>23</i>
3.2	Potenziamento e rafforzamento esterno: un modello ibrido tra valorizzazione delle tematiche e un nuovo paradigma di museo diffuso	26
3.2.1	<i>La valorizzazione delle tematiche legate alla storia del '900.....</i>	<i>26</i>
3.2.2	<i>Un modello di posizionamento complementare alla valorizzazione tematica.....</i>	<i>30</i>
3.3	Orientamenti strategici di riposizionamento	44
4	PIANO DI POTENZIAMENTO E RAFFORZAMENTO.....	45
4.1	Obiettivi e priorità	45
4.2	Azioni e ricadute operative.....	46
4.3	Budget.....	62
4.4	Cronoprogramma	65
5	ALLEGATI	66
5.1	Analisi di benchmark: istituzioni culturali legate ai temi della storia del '900.....	66
5.1.1	<i>Museo storico della Liberazione di Roma.....</i>	<i>67</i>
5.1.2	<i>Museo e centro di documentazione della Deportazione e Resistenza</i>	<i>68</i>
5.1.3	<i>Museo della Resistenza e della vita sociale "G.B. Lazagna" di Rocchetta Ligure .</i>	<i>69</i>
5.1.4	<i>Museo Monumento al deportato politico e razziale</i>	<i>70</i>

5.1.5	Area attrezzata della Benedicta – Cascina Pizzo	71
5.1.6	Museo della Resistenza di Milano	72
5.1.7	Musée De La Libération De Paris, Musée Du Général Leclerc, Musée Jean Moulin	73
5.1.8	Verzets Resistance Museum di Amsterdam	74
5.1.9	Museo dell'esercito nazionale di Cracovia	75
5.1.10	Museo della Seconda Guerra Mondiale di Danzica	76
5.2	Analisi di benchmark: il museo diffuso e l'ecomuseo nella prassi nazionale e internazionale	77
5.2.1	MuDEV, Firenze	78
5.2.2	Museo diffuso dell'abbandono, Forlì	78
5.2.3	Museo diffuso dei Cinque Sensi di Sciacca	79
5.2.4	Museo diffuso di San Sepolcro, Arezzo	79
5.2.5	Museo diffuso di Cavallino	80
5.2.6	Museo diffuso Urbano Le Stragi e il Terrorismo, Milano	80
5.2.7	Ecomuseo Casilino Ad Duas Lauros, Roma	81
5.2.8	Ecomuseo urbano Mare Memoria Viva, Palermo	81
5.2.9	Ecomuseo dell'Alsazia, Ungersheim	82
5.2.10	Ecomuseo del Barroso, Montalegre e Boticas	82
5.2.11	Ecomuseo da Amazonia	83
5.2.12	Ecomuseo du Fler Monde, Montreal	83
5.2.13	Ecomuseo Paysalp, Ginevra	84
5.2.14	Ekomuseum Bergslagen	84

1 PREMESSA

Il **Museo Diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e delle Libertà di Torino** nasce nel maggio del 2003 come attività della Città di Torino. L'idea di un museo della Resistenza, da collegare idealmente ad un museo dei crimini contro l'umanità, è nata verso la fine degli anni '90 su impulso di varie associazioni piemontesi legate a questa tematica, dell'Istituto Piemontese per la Storia della Resistenza e della Società Contemporanea (ISTORETO), dell'Università degli Studi di Torino e della Provincia di Torino.

Ospitato nei locali di Palazzo San Celso, situato nel centro di Torino nell'area degli ex Quartieri Militari di Porta Susina costruiti su disegno di Filippo Juvarra, il Museo è **affidato all'Associazione Museo Diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e della Libertà**, organismo no profit creato appositamente per questo scopo (si specifica che in data 23/05/2022 l'Associazione è stata iscritta al n. 1548 del Registro Regionale delle Persone Giuridiche Private della Regione Piemonte a seguito della DD. n. 872/A1419A/2022¹).

Sono oggi suoi soci fondatori: la Città di Torino, la Città Metropolitana di Torino, la Regione Piemonte, l'Archivio Nazionale Cinematografico della Resistenza (ANCR) e l'ISTORETO. Altri organismi aderiscono all'istituzione, tra cui le Associazioni della Resistenza (ANED, ANEI, ANPI, ANPPA, FIVL), la Comunità Ebraica di Torino e il Centro Studi "Piero Gobetti".

Il Museo è, dal 2016, socio partecipante della Fondazione Polo del '900, centro culturale innovativo, impegnato nel promuovere la crescita civica e culturale della cittadinanza in relazione ai temi presenti e futuri della società a partire dalla riflessione sulla storia del '900.

Nel 2018, a fronte dell'emergere di alcune criticità strutturali e gestionali, il Consiglio di Amministrazione dell'Associazione ha **affidato a PTSCLAS S.p.A. l'elaborazione di una due diligence** economica e organizzativa dell'istituzione. Quest'ultima, nella relazione valutativa finale, evidenzia alcune raccomandazioni per mitigare le criticità riscontrate individuando, in particolare, la necessità di investire in una **strategia di riposizionamento dell'ente**.

Pertanto, sulla base di tali raccomandazioni, il presente documento intende tracciare le **linee di potenziamento e rafforzamento** dell'ente e individuare, contestualmente, le **priorità di intervento** necessarie a traghettare l'istituzione verso una più efficace ed efficiente attività di valorizzazione del proprio patrimonio. Il documento si compone delle seguenti sezioni:

1. **Ricognizione della situazione di partenza**, nella quale si procede, attraverso un'analisi interna del Museo, alla disamina degli **attuali fabbisogni** dell'ente e dello stato di **avanzamento delle progettualità** in corso. A conclusione della prima sezione, tramite un'analisi SWOT, si identificano forze, debolezze, opportunità e minacce che caratterizzano il museo e si forniscono **indicazioni circa le priorità di intervento per ripristinare livelli minimi di operatività** dell'ente che gli consentano, dapprima, il recupero delle piene funzioni museali che lo distinguono e, successivamente, l'adozione di un piano di potenziamento e rafforzamento;

¹ Si rende noto che tale iscrizione ha comportato anche l'aggiornamento dello statuto dell'Associazione.

2. **Inquadramento delle direttrici di riposizionamento**, nella quale, si identificano i **fattori di successo** su cui basare il piano di potenziamento e rafforzamento vero e proprio. Nei paragrafi dedicati sono presi in considerazione **elementi interni alle dinamiche del Polo del '900** (di cui il Museo, come si è detto, è socio partecipante e che gestisce gli spazi in cui esso opera) ed elementi che guardano al **posizionamento esterno**. Da quest'ultimo punto di vista, il lavoro intende vagliare **due possibili scenari**: da una parte, quello che premia un **approccio tematico** orientato alla **piena valorizzazione dei contenuti** che contraddistinguono l'ente (la resistenza, la deportazione, la guerra, i diritti le libertà), dall'altra, un **approccio multidisciplinare e procedurale** che mira all'implementazione di uno specifico paradigma di istituzione culturale, ossia quello del museo diffuso. Si giungerà in chiusura ad evidenziare le ragioni per cui il riposizionamento del museo torinese dovrà adottare una **strategia ibrida** che lo porti, da un lato, ad **agire su dinamiche interne ed esterne**, e, dall'altro, a meglio **valorizzare le grandi tematiche della storia novecentesca** puntando, tuttavia, sul rafforzamento del **legame con il territorio e i pubblici di riferimento**.
3. **Piano di potenziamento e rafforzamento**, in cui si tracciano le linee strategiche, gli obiettivi e le azioni da implementare in un orizzonte temporale definito.

2 RICOGNIZIONE DELLA SITUAZIONE DI PARTENZA

2.1 LA DUE DILIGENCE: UNA REVISIONE CRITICA DELLE QUESTIONI ANCORA APERTE

La *due diligence*, elaborata da PTSCLAS S.p.A. (di seguito solo PTS), è stata svolta con l'obiettivo di delineare un quadro generale della situazione dell'Associazione e identificare possibili **scenari di sviluppo** del modello di *governance* dell'ente, valutando, tra le altre, anche l'opzione di fusione della stessa Associazione con la Fondazione Polo del '900.

L'analisi ha evidenziato la necessità di **lavorare ad una progressiva interazione con il Polo del '900** e di **elaborare un piano di rilancio** volto a rifocalizzare la missione principale del Museo, tenendo conto di una possibile razionalizzazione del suo funzionamento, al fine di raggiungere una maggiore efficacia ed efficienza nelle attività di valorizzazione poste in essere dall'Associazione. Nella relazione finale si sottolinea la necessità di concentrarsi, in particolare, sul funzionamento gestionale, operativo e tecnico dell'attività caratteristica che riguarda principalmente la fruizione dell'allestimento permanente e lo svolgimento di attività di divulgazione connesse agli itinerari diffusi.

Le evidenze rilevanti emerse dalla *due diligence* comprendono alcune priorità di intervento che è possibile sintetizzare nei seguenti punti:

- il **potenziamento del paradigma legato al museo diffuso**;
- il **ripensamento del modello operativo** dell'ente che consenta un rafforzamento dell'attività caratteristica e accessoria del Museo, nonché un riposizionamento del sistema d'offerta;
- la **diversificazione dei pubblici** a partire da una sistematica attività di **analisi dell'audience** e di segmentazione della stessa;
- lo sviluppo di una pratica di **programmazione di medio-lungo termine** e di attività di **monitoraggio e valutazione** delle *performance* in grado di guidare la strategia dell'ente;
- lo sviluppo di **forme di maggiore cooperazione con la Fondazione Polo del '900**.

La necessità di intervento su tali linee di sviluppo, si accompagna, nella relazione finale della *due diligence*, alla chiara identificazione di alcune debolezze più operative che, laddove non risolte, potrebbero minare il percorso stesso di rilancio. Tra queste evidenze si segnalano i seguenti elementi:

- la **necessità di nominare un Direttore** che funga da raccordo tra la *governance* e la struttura organizzativa dell'ente;
- l'**investimento in ricerca e innovazione** che consenta, *in primis*, di modernizzare il principale *asset* del museo, ossia l'allestimento permanente;
- il **rafforzamento della struttura organizzativa** per consentire un miglior presidio delle funzioni operative partendo:
 - dal rafforzamento del coordinamento delle attività didattiche;
 - dall'attivazione di una funzione di fundraising;
 - dal reperimento di un *project manager* culturale.

La presente relazione prende avvio da tali premesse per poi procedere ad una disamina che si pone l'obiettivo, dapprima, di vagliare il persistere di tali carenze tramite un'analisi interna, e, successivamente, di approfondire possibili scenari di sviluppo e risanamento.

2.2 ANALISI DEI MATERIALI E DELLA DOCUMENTAZIONE DELL'ENTE

"Un Museo Diffuso che valorizza i luoghi della memoria per ritrovare le tracce della Storia nel tessuto cittadino, offrendo al pubblico l'opportunità di cogliere lo stretto rapporto fra storia e territorio".²

È così, in poche battute, che si racconta il Museo diffuso torinese, legato a doppio filo con la storia di metà Novecento e, in particolar modo, a quella che ha interessato il nostro Paese nel decennio che va dall'approvazione delle **norme antiebraiche del 1938** alla promulgazione della **Costituzione repubblicana del 1948**. È questa **l'essenza dell'operato del Museo** che si intende **preservare e rilanciare** con il presente lavoro, pertanto, dopo aver richiamato gli esiti della *due diligence* e prima di procedere con la definizione di linee strategiche di sviluppo e riposizionamento, risulta necessario analizzare l'organizzazione interna dell'ente, prendendo in esame la **documentazione ricevuta** da parte dello stesso.

La documentazione di cui si dispone ha consentito, da un lato, di compiere delle valutazioni puntuali e di porre in luce **aspetti di successo e punti di forza** del Museo, dall'altro di evidenziare **warning** ed **elementi critici** a cui occorre fornire delle risposte operative concrete e in tempi rapidi.

I documenti su cui sono basate le successive evidenze, di seguito elencati e ricevuti da parte dell'Ente, sono relativi prevalentemente al **triennio 2019-2021**:

- Relazione al bilancio consuntivo **2018**;
- Programmazione **2019-2020**;
- Bilancio consuntivo e relazione **2019**;
- Bilancio consuntivo e relazione **2020**;
- Bilancio previsionale e documento di programmazione **2021**.

A questi, si aggiungono i **dati** relativi **agli ingressi** nello stesso triennio e i dati relativi all'**organico del Museo**, aggiornati al 25 febbraio 2022.

In primis si fornisce il dettaglio in merito agli ingressi nel triennio appena concluso con una specifica sulla percentuale degli ingressi da parte delle **scuole** sul totale (grafici ad anello).

² <https://www.museodiffusotorino.it/>

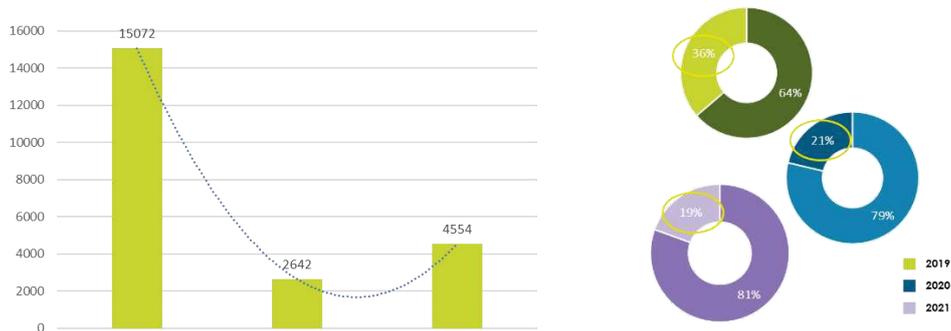


Figura 1 Ingressi totali e ingressi scuole nel triennio 2019-2021 fonte: ns elaborazione

Si noti come, inevitabilmente, nell'**anno pre-pandemico**, la percentuale di ingressi da parte delle scuole risulti molto elevata (**36%**), andando poi a contrarsi nel 2020 e ancora di più nel 2021 a causa dello stop imposto dal virus. Tuttavia, il dato del 2019 conferma la vocazione del Museo Diffuso torinese ad erogare **servizi didattici** dedicati agli alunni di ogni ordine e grado.

Un altro elemento attenzionato, che emerge dalla documentazione di cui si dispone, riguarda la **struttura organizzativa del Museo**. Questa, come accennato nelle sezioni precedenti del documento, necessita di una riconfigurazione dovuta all'assenza di un Direttore, le cui funzioni sono svolte, *ad interim*, a titolo totalmente gratuito e volontario dal Presidente del Museo (in carica fino a maggio 2023) e dalla presenza di **soli tre dipendenti** il cui tempo è parzialmente distaccato presso il Polo del '900.

In generale, anche guardando alla rappresentazione sottostante, è possibile osservare come, nel corso degli ultimi anni, l'**organico** del Museo si sia **contratto in maniera significativa**. Le 20 figure professionali coinvolte nella gestione delle attività dell'ente nel 2016 sono diventate 5 nel 2022. Dall'immagine successiva si evince come il **personale abbia subito una riduzione** che è trasversale a tutte le tipologie contrattuali.

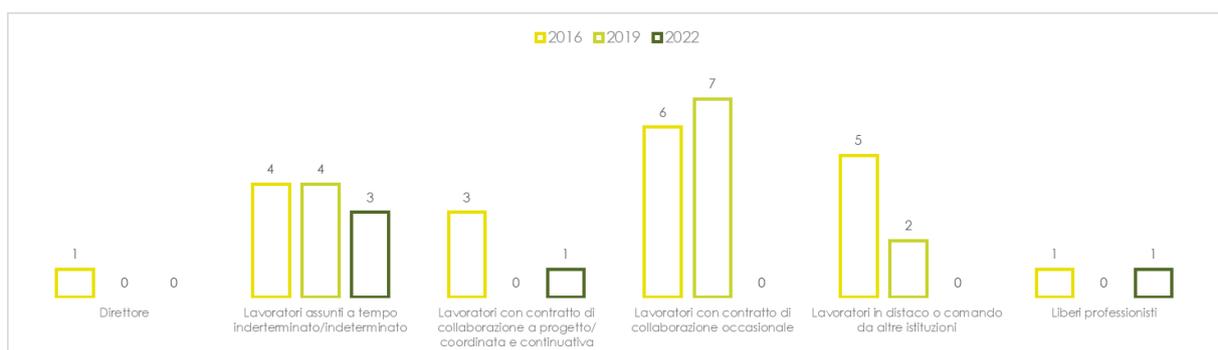


Figura 2: Personale per tipologia contrattuale, annualità 2016, 2019 e 2022

Per avere una panoramica più chiara delle **competenze che attualmente non sono più interne** all'organizzazione e che, a causa della loro assenza, impattano fortemente sull'operatività quotidiana dell'ente, è possibile osservare i due organigrammi che seguono e che mettono a confronto la struttura organizzativa del 2019 con quella del 2022.

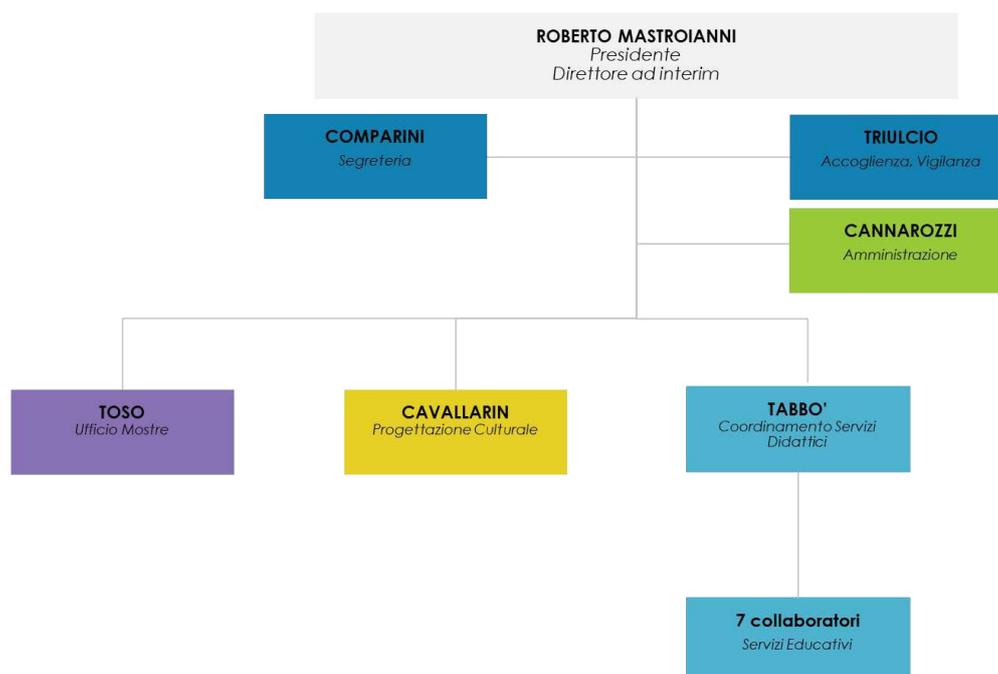


Figura 3: Struttura organizzativa 2019

Nel 2019, **benché mancasse già la figura del Direttore**, il cui ruolo veniva ricoperto *ad interim* dal Presidente, **diverse funzioni chiave erano presidiate in modo più efficace** di quanto non avvenga nel 2022 (ufficio mostre, numerosi collaboratori sulla didattica). Dall'immagine risulta evidente che, sebbene già si evidenziassero *in nuce* alcune carenze organizzative e operative, la struttura del personale consentiva ancora il presidio di alcune funzioni vitali per il Museo.

Nel 2022, all'ulteriore riduzione del personale si sono sommati alcuni avvicendamenti in ruoli chiave, come, ad esempio, l'amministrazione e il distacco, sempre più consistente, di forza lavoro verso il Polo del '900. Questo ha determinato un ulteriore **aggravamento delle condizioni di gestione dell'ente**. Considerando le percentuali di distacco dei dipendenti presso la Fondazione Polo del '900, attualmente il Museo può contare sulle prestazioni di 1,8 FTE (*Full Time Equivalent*) a cui si aggiunge l'operato di un collaboratore e di un consulente. Oltre a tale quadro, che dimostra il **grave sottodimensionamento** della struttura organizzativa sotto il profilo quantitativo, sembra importante evidenziare che esistono dei **gap relativi all'assenza di figure chiave per lo svolgimento delle attività caratteristiche di un museo**: non risultano, infatti, attualmente presidiate funzioni quali la comunicazione, la gestione e progettazione degli allestimenti, la logistica e, data la mancanza di un Direttore, la programmazione. Quest'ultima, in maniera del tutto non ordinaria, viene svolta dal Presidente su iniziativa personale.

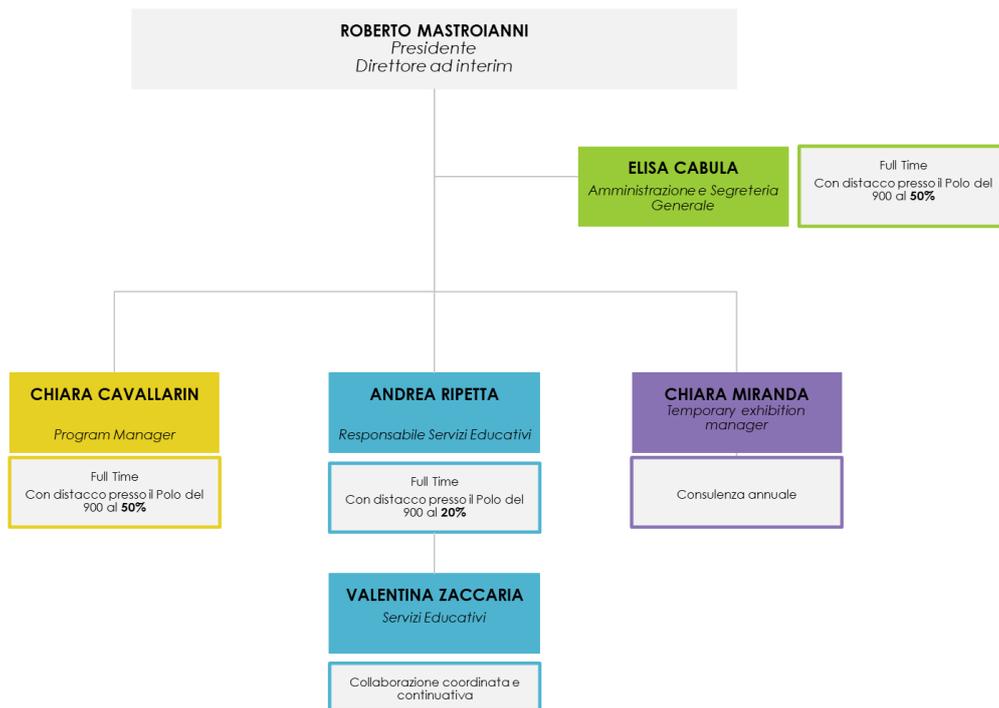


Figura 4 Struttura organizzativa. Ultimo aggiornamento: febbraio 2022

Oltre agli elementi accennati pocanzi, molte caratteristiche delle dinamiche di gestione del Museo sono desumibili dalle dettagliate **relazioni ai bilanci** (previsionali e consuntivi), nonché dai **documenti di programmazione forniti**. Tali informazioni sono riassunte nella tabella a seguire.

ANNO	DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	BILANCI (consuntivi ad eccezione del 2021)
2018	ND	<ul style="list-style-type: none"> • Bilancio di fine anno chiuso in pareggio; • Principali fonti di finanziamenti: Città di Torino (70.000 euro), Regione Piemonte (60.000 euro); • Attività formative come punto di forza del Museo (circa 28.000 euro di entrate); • Rinnovo del contributo da parte di CDSP (Museo capofila del progetto «a 80 anni dalle leggi razziali»); • Mostre temporanee in collaborazione con Polo del '900 (con distacco di personale); • Ricavi da vendite di libretti e visite guidate molto bassi; • Budget ridotto su attività di comunicazione e promozionali;

ANNO	DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	BILANCI (consuntivi ad eccezione del 2021)
		<ul style="list-style-type: none"> • Le poche attività di comunicazione sono state organizzate per le mostre temporanee di concerto con il Polo del 900; • Mostre ed eventi in linea con le tematiche del museo e con il calendario civile nazionale; • 16.500 ingressi, solo 2.000 per la mostra «<i>Che razza di storia è stata!</i>» • Nuova edizione di "Pietre d'inciampo" (progetto «bandiera» del Museo); • Valore della produzione più alto rispetto al preventivo ad eccezione della vendita per materiale promozionale e noleggior mostre; • Quote associative stabili ad eccezione di quella (incrementata) proveniente dalla comunità ebraica; • Spese «impreviste» dovute ad un contenzioso giuslavoristico.
2019	<ul style="list-style-type: none"> • Attività più diversificate, meno legate agli spazi museali (collaborazione con RaiGulp, Salone Off 2019, celebrazioni di «Giornate mondiali» ...) • Attività rivolte ai giovani (Dirittibus, E se resistessimo?) • Intenzione di potenziare le strategie di comunicazione, penalizzate negli anni passati dalla indisponibilità di budget • Desiderio di implementare le attività di coinvolgimento e di rete con il territorio; • Revisione tecnica dell'allestimento museale dopo 15 anni dall'inaugurazione • Efficientamento delle strumentazioni e dei linguaggi adottati in ottica di 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del finanziamento da parte della Regione Piemonte (+ € 10.000) • Aumento della quota associativa da parte della città di Torino (+ € 12.000) • Finanziamenti più elevati che hanno consentito di affrontare eventi imprevisti quali l'assenza del direttore e l'obsolescenza tecnologica dell'allestimento permanente; • Estinzione della spesa legale dovuta al contenzioso giuslavoristico; • Integrazione con il Polo del 900 (suggerita dalla Due diligence) con mantenimento dell'autonomia da parte del Museo;

ANNO	DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	BILANCI (consuntivi ad eccezione del 2021)
	<p>ampliamento del pubblico e delle opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aggiornamento tecnologico anche in ottica di ampliamento dell'offerta didattica e laboratoriale • Pietre d'inciampo (progetto «bandiera» del Museo) che si rinnova annualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzamento della collaborazione tra Museo e Polo soprattutto nella realizzazione delle mostre temporanee; • Numerosi contributi a destinazione vincolata; • Ricavi da vendita libretti e noleggio mostre residuali; • Numerose attività formative per un totale di 8.675 studenti coinvolti; • Ingressi leggermente in crescita, specialmente per la collezione permanente e per le manifestazioni legate al calendario civile.
2020	<ul style="list-style-type: none"> • Riproposizione, nei primi mesi del 2020, di «Pietre d'inciampo» (progetto «bandiera» del Museo); • Calendario di mostre temporanee con annessi servizi educativi per target differenziati; • Coinvolgimento di studenti di ogni ordine e grado in progetti dedicati alla memoria e alla storia del Paese; • Si programma una strategia di comunicazione per il rilancio pubblico del Museo: generale per far conoscere il Museo, specifica per ogni progetto, territoriale e di coinvolgimento; • Intenzione di ammodernare l'allestimento permanente del Museo; • Efficientamento tecnico e informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calo dei ricavi da visite guidate rispetto al 2019 (€ 4.000 ca a fronte dei 20 mila del 2019) a causa del COVID; • Perdite dei ricavi da ingressi mostra permanente; • Bilancio 2020 chiuso in positivo (12.965 euro) nonostante l'anno covid; • Circa € 6.400 da contributi COVID; • Ripensamento, rilancio dell'identità e della vocazione del Museo, al fine di mettere in atto quella strategia di valorizzazione necessaria al perseguimento del processo di integrazione con il Polo del '900; • Assenza del Dirigente Museale le cui funzioni sono state assunte dalla Presidenza e dal Consiglio direttivo; • Attività educative e didattiche rimodulate e/o cancellate causa COVID; • Aumento del contributo della città di Torino che passa da € 70.000 a € 82.000, ma si abbassa la cifra erogata dalla Regione

ANNO	DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	BILANCI (consuntivi ad eccezione del 2021)
		<p>(da € 70.000 a € 66.500 causa COVID);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precaria situazione dell'organico: solo 2 unità lavorative impiegate stabilmente a fine 2020, Direttore dimissionario nel 2019 e non sostituito con l'aggiunta di collaboratori occasionali • Bando Civica di CDSP a cui il Museo ha partecipato come capofila.
2021	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di nuove proposte operative da parte della comunità locale e dei partner del museo con un orientamento delle attività verso i temi della cittadinanza, dei diritti, della sostenibilità e dell'accessibilità; • Integrazione con i temi forti e i progetti «bandiera» del Museo (es. Pietre d'Inciampo) con il coinvolgimento di professionisti del settore; • Programmazione in linea con il calendario civile (Giornata della Memoria, 25 aprile, Giornata del rifugiato) + eventi annuali (MITO, Dirittibus, Giornata internazionale ICOM) e attività didattiche ordinarie; • Rilancio del Museo attraverso una strategia integrata di comunicazione (generale, specifica, commercializzazione di gadget in materiali sostenibili); • Adesione del Museo alla rivista del Polo del 900; • Stipula del patto di collaborazione con «Torino antirazzista»; • Attività di sensibilizzazione/coinvolgimento e con altre realtà del territorio (Museo del Cinema, Università...); 	<ul style="list-style-type: none"> • È intenzione del Museo orientare le iniziative per il 2021 sul tema della cittadinanza, dei diritti e della sostenibilità e accessibilità, integrative rispetto ai progetti forti e consolidati: <ul style="list-style-type: none"> o Pietre d'inciampo o Giorno della Memoria o Mostra 75 anni dopo. La Liberazione di Torino nelle fotografie di Felix De Cavero o Festa della Liberazione 2021 o Giornata Mondiale del Rifugiato o MITO o Dirittibus. Il Museo per la città o Biennale Democrazia o Giornata Internazionale dei Musei o Attività didattiche intorno al bus o Attivazione stage studenti Università RomaTre o Progetti di didattica a distanza o Realizzazione di una visita guidata virtuale dell'allestimento del Museo

ANNO	DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	BILANCI (consuntivi ad eccezione del 2021)
	<ul style="list-style-type: none"> • Progetti di didattica a distanza (Zoom o Google Meet) causa COVID; • Ruolo di Dirigente museale affidato al Presidente R. Mastroianni; • Riconversione delle attività e dei progetti didattici in modalità digitale per far fronte all'emergenza COVID; • Riduzione del contributo da parte della Regione e aumento da parte della Città di Torino; • Convenzione con il Master in Didattica Museale dell'Università di Roma Tre per l'attivazione di 3 stage; • Aumento della spesa destinata all'ammodernamento straordinario degli allestimenti e all'efficientamento tecnologico reso necessario dall'emergenza sanitaria 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Collaborazione con il Museo del Cinema e con il Teatro Regio di Torino ◦ N magazine del Polo ◦ Bella Presenza: metodi, relazioni e pratiche nella comunità educante. • Viene ribadita la necessità di investire in una strategia di comunicazione del Museo; • Si evidenzia l'urgenza di procedere al rinnovamento dell'allestimento permanente del Museo; • Si sottolinea la priorità di proseguire la realizzazione di progetti integrati con il Polo del '900; • Si richiama l'importanza dell'attività di ricerca e divulgazione scientifica operata tramite la partecipazione a convegni e assemblee.

Dai documenti programmatori e dalle relazioni ai bilanci consuntivi emergono con chiarezza i **punti di forza** del Museo e i **warning** a cui l'ente deve prestare particolare attenzione per lo sviluppo futuro di direttrici strategiche di riposizionamento.

Tra i punti di forza si segnala il **legame** tra l'istituzione e il territorio in cui si colloca. La città di Torino è, infatti, palcoscenico di numerose iniziative promosse dal Museo in collaborazione con altri enti che operano sul territorio. "Pietre d'Inciampo", uno dei progetti bandiera, Sotto l'Alto Patronato della Presidenza della Repubblica Italiana, nasce come "**monumento diffuso e partecipato**", ideato e realizzato dall'artista tedesco Gunter Demnig, per ricordare le singole vittime della deportazione nazista e fascista. A Torino, dal 2015 grazie al Museo Diffuso, il progetto ha posizionato oltre 130 pietre in memoria delle vittime dell'Olocausto. Sul sito del Museo è possibile, attraverso una mappa virtuale e interattiva, scoprire la collocazione delle Pietre e conoscere la storia delle vittime (<https://pietre.museodiffusotorino.it/>).

I **servizi educativi**, altro punto di forza del Museo, sono anch'essi espressione diretta della vocazione dell'ente ad interagire con il territorio. L'Associazione si impegna, infatti, ad offrire una **ricca proposta didattica**, che non si riduce al trasferimento di nozioni, ma mira al coinvolgimento attivo degli studenti attraverso laboratori, *workshop*, itinerari urbani, visite guidate e incontri. Le proposte risultano varie e integrate, rivolte a ragazzi di ogni età con modalità sempre nuove, in grado di responsabilizzare i giovani e renderli consapevoli di quanto

avvenuto nel passato. Tra i servizi educativi occorre citare anche **Dirittibus**, la biblioteca itinerante promossa dalle Biblioteche civiche torinesi che, ogni anno, in collaborazione con il Polo del 900 e il Museo della Resistenza, attraversa la città per tre mesi, offrendo alla cittadinanza oltre 200 volumi dedicati ai diritti, allestimenti interattivi e uno spazio aperto a eventi educativi, ludici e performativi.

Tra i punti di forza si segnala, inoltre, la **declinazione della visione dell'ente in un'offerta coerente e di eccellente qualità**. Tra gli aspetti da segnalare si richiama la capacità di celebrare, in assoluta coerenza con la *mission* dell'istituzione, il **calendario civile nazionale** attraverso un'offerta diversificata e dinamica, spesso in collaborazione con il Polo del '900 e con gli enti locali. Dalla documentazione ricevuta si riscontra, infatti, che le **mostre temporanee**, allestite in concomitanza con le celebrazioni civili, sono di grande richiamo per il pubblico. Si segnala, a titolo esemplificativo, la mostra allestita nel 2018, a 80 anni dalla promulgazione delle leggi razziali: "*Che razza di storia è stata!*". Il **13% degli ingressi** complessivi registrati nel 2018 sono imputabili alla mostra, che ha proposto ai visitatori un percorso multimediale di luci, suoni e immagini, allestito dal Museo in collaborazione con il Centro Studi Primo Levi e l'Istituto Piemontese per la storia della Resistenza (ISTORETO).

La tabella in basso riassume quanto appena illustrato.

 PUNTI DI FORZA	RICADUTE	EVIDENZE NELL'OPERATIVITÀ
RAPPORTO CON IL TERRITORIO	Collaborazioni / partnership	Collaborazioni consolidate nel tempo con enti e istituzioni vicine alle tematiche valorizzate dal Museo (memoria, resistenza, diritti...)
	Sistema d'offerta	Continuità di progetti bandiera (es. Pietre d'Inciampo, Dirittibus...) e di attività sul territorio in coerenza con la <i>mission</i> del "Museo diffuso"
SERVIZI EDUCATIVI	Sistema d'offerta	Servizi educativi (soprattutto quelli dedicati alle scuole) ampiamente apprezzati dall'utenza, in grado di integrare trasferimento di nozioni E momenti laboratoriali
	Rapporto con le scuole	Forte integrazione con il sistema scolastico locale che si esprime attraverso il rinnovo annuale del palinsesto di attività dedicati a <i>target</i> diversificati
	Integrazione con il territorio	Elevato numero di servizi educativi organizzati sul territorio in coerenza con le celebrazioni del calendario civile nazionale e con le ricorrenze locali
OFFERTA COERENTE CON LA MISSION E SDI QUALITÀ	Sistema d'offerta	Organizzazione di mostre temporanee di grande richiamo in coerenza con le celebrazioni civili (Es. "Che razza di storia!" a 80 anni dalle leggi razziali)
	Posizionamento	Forte riconoscibilità del Museo sul territorio grazie alle attività di ricerca e divulgazione svolte con continuità
	Rapporto con istituzioni affini	Rinnovo di collaborazioni nel tempo e sottoscrizione di nuovi accordi con istituzioni ed enti locali che operano in settori affini per la valorizzazione delle tematiche storiche.

La documentazione analizzata ha consentito, altresì, di individuare alcuni **warning** a cui l'Ente deve cercare di dare delle risposte concrete, utili alla definizione di una **strategia di riposizionamento** efficace e duratura.

Gli aspetti critici di maggior impatto riguardano, come già accennato, la **struttura organizzativa**, la **strategia di comunicazione interna**, ma soprattutto **esterna** e la **necessità di rafforzare il sistema d'offerta e ammodernare gli allestimenti**. Nella tabella in basso si riassumono, pertanto, i *warning* individuati e si forniscono, per ciascuno di essi, delle risposte operative funzionali al loro superamento.

 WARNING	RICADUTE	RISPOSTE OPERATIVE NECESSARIE
OBSOLESCENZA DIGITALE	Allestimento permanente/temporaneo	Ammodernare l'allestimento permanente attraverso nuove strumentazioni in grado di interagire con l'offerta attuale valorizzando in modo più ampio il patrimonio del Museo
	Attività di comunicazione e marketing	Investire sull'efficientamento tecnologico del sito web e dei canali social del Museo per offrire nuovi servizi ai visitatori (es. <i>tour virtuale, community online</i> , fruizione di contenuti digitali)
COMUNICAZIONE	Posizionamento	Investire nell'adozione di una strategia di comunicazione integrata e nell'assunzione di personale dedicato per comunicare all'esterno la <i>mission</i> del museo, le attività di cui è promotore, il calendario eventi e i servizi offerti (incluso noleggio sala e vendita mostre). Implementare una strategia di comunicazione contribuirebbe, infatti, a rafforzare il posizionamento del Museo nel territorio in cui si colloca, a comunicare in maniera più efficace vision e mission dell'istituzione e ad ampliare, di conseguenza, la platea di potenziali visitatori.
SISTEMA D'OFFERTA	Engagement pubblici dei	Sviluppare servizi in grado di favorire il raggiungimento di nuovi pubblici e la fidelizzazione ulteriore di alcuni segmenti già raggiunti
	Engagement dei territori	Favorire un maggior raccordo con il territorio rafforzando il paradigma di Museo Diffuso
RETI E PARTNERSHIP	Collaborazioni con altri enti / istituzioni	Ampliare la rete di collaborazioni e partnership per migliorare la promozione presso il pubblico e favorire uno sviluppo multidisciplinare. Diversificare le modalità con cui sono veicolati i contenuti per avvicinare un numero maggiore di persone e favorire lo scambio e l'integrazione tra realtà del territorio (eventi temporanei, progetti...)
VALUTAZIONE ECONOMICA - FINANZIARIA	Ricavi / valore della produzione	Aumentare da autofinanziamento e diversificare i ricavi
	Struttura dei costi	Creare maggiore efficienza sui costi fissi (ottimizzazione utilizzo risorse umane, economie di scala) e lavorare sulla flessibilità della struttura dei costi
STRUTTURA ORGANIZZATIVA	Assenza di un Direttore	Nominare un Direttore in un orizzonte temporale di breve termine per favorire la pianificazione delle future strategie di sviluppo e un raccordo efficace tra struttura organizzativa e governance.
	Nuove competenze	Sviluppare un piano di potenziamento della struttura organizzativa al fine di colmare i gap che in questo momento rendono difficile lo svolgimento delle funzioni base dell'ente e precludono ogni opportunità di sviluppo.

2.3 ANALISI DELLE ISTANZE INTERNE

Una volta conclusa la ricognizione della documentazione fornita dall'ente e a seguito dell'individuazione delle principali criticità su cui concentrare l'attenzione per lo sviluppo del piano di riposizionamento, si è proceduto all'approfondimento di tali tematiche attraverso **interviste semi strutturate** in grado di rappresentare il **punto di vista interno all'organizzazione**.

Tali interviste sono state condotte con il **dott. Roberto Mastroianni**, Presidente del Museo, e con la **dott.ssa Chiara Cavallarin**, Program Manager della struttura.

Quanto trattato nei suddetti incontri viene riportato nelle schede a seguire che si pongono un duplice obiettivo: da un lato, **verificare il perdurare dei fabbisogni** individuati tramite analisi della documentazione indagando le azioni eventualmente messe in campo dal 2019 per mitigarli, dall'altro **valutare l'insorgenza di nuovi gap**.

Intervista al dott. Roberto Mastroianni, Presidente del Museo Diffuso della Resistenza di Torino

In data 27/04/2022 si è tenuto l'incontro con il Presidente del Museo, il dott. Roberto Mastroianni. Gli argomenti trattati possono essere ricollegati a due filoni principali, di cui sarà di seguito fornita una sintesi:

- **La necessità di migliorare i livelli di interazione dell'operato del Museo con il Polo del '900** nell'ottica di quanto indicato dalla *due diligence* affinché si possa tornare a rendere il museo un riferimento per le attività espositive del centro culturale.
- **L'urgenza di implementare una strategia di riposizionamento** che, passando per una preliminare azione di risanamento di criticità che minano la vita stessa dell'ente, possa successivamente concentrarsi su progetti di rilancio, ricerca, valorizzazione, avvicinamento di nuovi pubblici e rafforzamento del legame con il territorio.

Rispetto al primo punto, il Presidente Mastroianni rimarca la presenza di criticità correlate alla **debole interazione con il Polo del '900** che impedisce al Museo di cogliere appieno tutte le opportunità che l'inserimento in un centro culturale del genere potrebbe prospettare. Con l'esclusione dei due scenari estremi, ossia fusione e scioglimento, si rende necessario adoperarsi per l'attuazione del terzo scenario descritto nella *due diligence*, che si sostanzia in un **maggior coordinamento strategico e organizzativo tra Fondazione e soggetti residenti** e nella **messa a sistema di funzioni cardine** non solo per il Polo, ma anche per i singoli enti (*marketing, fundraising, programmazione di progetti in partenariato, progettazione culturale multidisciplinare, gestione degli spazi, ecc.*).

Il Presidente evidenzia come, ad oggi, dato il progressivo aggravarsi della situazione gestionale del Museo relativamente a fattori primari nella vita dell'ente (organico ridotto ai minimi termini, assenza del Direttore e obsolescenza dell'allestimento permanente), risulti **difficile, nonostante il museo Diffuso sia un unicum tra i soggetti partecipanti** della Fondazione, **ritagliarsi un ruolo guida anche nelle funzioni** che più lo identificano, come quelle **museale ed espositiva**. Allo stato attuale, il **processo di interazione non ha trovato piena attuazione** ed è diventato progressivamente più **difficile coniugarlo con le esigenze di programmazione culturale del museo** che, **non disponendo più di un numero sufficiente di persone** per presidiare tutte le funzioni interne, trova difficoltà anche solo nel contribuire, tramite i distacchi di personale, alla gestione delle attività del Polo.

Altro **tema da attenzionare**, inoltre, è quello degli **spazi gestiti in condivisione con gli enti partecipanti** che richiedono, per poter essere fruiti, una **programmazione di medio-termine** e che lasciano poco margine all'inserimento di attività pianificate sul breve periodo.

L'interazione con il Polo del '900, tuttavia, seppur con in limiti sinora descritti, ha creato dei **risultati particolarmente incoraggianti** sotto almeno **due profili**: da un lato, ha evidenziato come la **collaborazione tra numerosi enti di primario rilievo** sulla scena torinese sia in grado di produrre **contenuti complessi e multidisciplinari** in grado di **favorire l'engagement** di ampie fasce di pubblico, dall'altro, ha generato **empowerment** in termini di **competenze professionali**, per tutti i dipendenti del museo che hanno lavorato in distacco presso il polo.

Rispetto al secondo punto, il Presidente mette in evidenza come, nonostante le gravi carenze organizzative e operative di cui soffre il museo, **molto** sia stato **fatto per promuovere una strategia di riposizionamento esterno** incentrata sulla valorizzazione del modello diffuso e sull'allargamento della rete territoriale.

La **dimensione diffusa rappresenta, unitamente all'allestimento multimediale, uno dei requisiti innovativi** che hanno caratterizzato la costituzione dell'istituto museale nel 2003; per rafforzare tale modello si è recentemente pensato allo sviluppo di una *app* in realtà aumentata, ispirata ai musei a cielo aperto di realtà aumentata, MAUA, con **percorsi che possano mettere in rete i luoghi diffusi** del Museo della Resistenza, nei quali sia possibile visualizzare *in loco* contenuti e riproduzioni storiche multimediali reperibili dal sistema d'archivio.

Rispetto all'obiettivo di configurare un'adeguata collocazione del Museo nello scenario nazionale e internazionale sono state individuate due linee d'azione percorribili. Nell'ottica dell'**accrescimento della rete territoriale nazionale**, è in corso di formalizzazione un accordo con l'Accademia delle Scienze di Torino nell'ambito della ricerca, mentre, per la **costruzione della rete internazionale**, è stata espressa l'intenzione di concordare un incontro con il direttore del Museo della Liberazione di Parigi.

Tra i **fattori critici riscontrati** rientrano le **difficoltà di programmazione delle mostre temporanee** dovuta alla condivisione degli spazi espositivi con altri enti del Polo del '900 e alla scarsità di personale. Per regolamento gli spazi messi a disposizione dal Polo, la Piccola Galleria Immagini e lo Spazio multifunzionale, sono concessi su prenotazione agli enti partecipanti e ai privati, pertanto, diviene necessario per il museo ritagliarsi degli spazi all'interno di una più ampia e complessa programmazione generale.

La **debole conformazione dell'organico** e la conseguente **difficoltà riscontrata**, nelle analisi condotte, **rispetto all'organizzazione e gestione delle attività** vengono riconfermate dal Presidente Mastroianni. Attualmente l'associazione conta tre dipendenti *full time* parzialmente in distacco al Polo, due dei quali (Program manager e Amministrazione e segreteria) per il 50% e uno (Servizi educativi) per il 20%, a cui si aggiungono due collaboratori esterni. Il Museo è attualmente sprovvisto di Direttore dal 2019, momento in cui le funzioni direttive sono state assunte dal Presidente.

Il Museo, parimenti agli altri istituti partecipanti, **ha portato avanti in maniera continuativa l'attività di studio e ricerca**, ma quest'ultima andrebbe ulteriormente sviluppata e promossa per far in modo che l'ente ne benefici anche in termini di posizionamento. Affinché vi sia un riconoscimento effettivo di tale funzione, il Presidente ha intenzione di adoperarsi mediante la promozione di progetti editoriali, per esempio attraverso l'elaborazione di pubblicazioni su progetti specifici come la "Panchina rosa di Corrado Levi" e il progetto delle "Pietre d'inciampo", che legano contenuti e attività educativa.

Intervista alla dott.ssa Chiara Cavallarin, Program Manager del Museo Diffuso della Resistenza di Torino

In data 10/05/2022 si è tenuto l'incontro con la *Program Manager* del Museo, la dottoressa Chiara Cavallarin. I temi trattati possono essere ricondotti a quattro filoni principali:

- **Struttura organizzativa**
- **Interazione con il Polo del 900**
- **Reti**
- **Spazi**

Struttura organizzativa

Attualmente il Museo Diffuso può contare su **5 risorse**: 3 dipendenti e 2 consulenti esterni. Alcuni di loro sono in distacco presso la Fondazione Polo del '900, quindi l'**organico** del museo è **ridotto ai minimi termini**. Una situazione che rende prioritario un intervento per sanare questa criticità e dotare l'ente di personale congruo allo svolgimento delle sue funzioni *core*.

La **mancaza di un Direttore**, dimissionario, è un grave *vulnus* che l'ente non riesce più a sostenere. Il biennio 2016-2017 è stato turbolento e ha causato delle **frammentazioni interne** di difficile gestione. Alle dimissioni del Direttore, infatti, sono seguite quelle dell'Ufficio mostre e dei Servizi educativi. Dal punto di vista strategico, secondo la dott.ssa Cavallarin, la figura del Direttore garantirebbe un'attività di programmazione di medio termine, un maggiore coordinamento tra la struttura organizzativa e la *governance* e una crescita più lineare dell'ente, anche in considerazione di funzioni attualmente scoperte (*fundraising* e politiche di *lobby*).

Per sopperire alla mancanza di un Direttore, i Presidenti che si sono susseguiti, hanno assunto anche la funzione direttiva (*ad interim* e *pro bono*) fuori dalle proprie competenze. Negli stessi anni l'Ufficio Amministrativo ha dovuto far fronte ad una sostituzione per malattia. Tuttavia, a giugno 2021, anche la risorsa con funzioni amministrative si è dimessa ed è stata sostituita a dicembre dello stesso anno con una persona in distacco al 50% presso il Polo. Attualmente questa risorsa ha un contratto a tempo determinato, ma, data l'importanza operativa che ricopre per il museo, sarebbe necessario fornirle una prospettiva contrattuale di maggiore stabilità.

Subito dopo la pandemia, è stato chiesto alla dott.ssa Cavallarin, in totale distacco presso il Polo con funzioni di *fundraising* e *cultural management*, di tornare a lavorare anche per il Museo con funzione di *Program management*.

Nei primi mesi del 2022 il Museo ha aperto due *call* per un addetto comunicazione (come collaboratore esterno) e per un addetto allestimenti, specialmente i permanenti che vertono, attualmente, in una condizione complicata a causa dell'obsolescenza.

Interazione con il Polo del 900

Le persone che lavorano in distacco al Polo giovane, secondo la dott.ssa Cavallarin, di un **grande arricchimento professionale**. Lei stessa dichiara di aver imparato molto lavorando

sia per il Polo che per il Museo e di poter beneficiare di un ambiente di lavoro stimolante. Lo scambio di conoscenze è continuo e proficuo per tutti i dipendenti.

Tuttavia, allo stato attuale, **l'interazione è parziale**: da un lato, infatti, questa fluidifica i processi e semplifica operazioni e procedure tradizionalmente più complesse data la conoscenza tra il personale; dall'altro, a causa di una programmazione che sconta le difficoltà organizzative del museo, quest'ultimo fatica ad inserirsi pienamente nel sistema. La mancanza di un ufficio mostre, ad esempio, inibisce la possibilità di strutturare una programmazione sistematica da inserire all'interno del Polo del '900 dove si applica la buona pratica di pianificare le attività con un orizzonte temporale semestrale.

Reti

Tra gli argomenti trattati, si è affrontato anche quello delle reti. Queste sono un **elemento di ricchezza non solo per i singoli enti, ma anche per il Polo nella sua complessità**. Secondo la dott.ssa Cavallarin, il Museo deve lavorare per potenziare le reti nazionali, ma anche quelle europee. Semplificando, la dott.ssa Cavallarin sostiene che è necessario intervenire prioritariamente su due tipologie di reti:

- interna (con il Polo)
- esterna (con il territorio).

Oltre ai progetti sul territorio già noti (Pietre d'Inciampo, Dirittibus) il Museo sta lavorando alla definizione di nuovi progetti in grado di rafforzare il legame con la città. Tra questi un progetto che, attraverso la realtà aumentata, sia in grado di avvicinare target eterogenei. L'idea è quella di installare postazioni di realtà aumentata in 5/6 luoghi simbolo di Torino per:

- Eliminare le barriere architettoniche e fruire di luoghi attualmente non accessibili;
- Raggiungere i turisti, i ragazzi e i cosiddetti "analfabeti digitali" (over60) con modalità innovative.

Spazi

Le sale e gli ambienti gestiti dal Polo sono a disposizione di tutti gli enti in egual misura: prenotandosi è possibile accedervi e organizzare attività di vario genere senza il rischio di cannibalizzazione. Per poter accedere con maggiore facilità agli spazi è, però, necessario per il Museo ricostituire un ufficio che si occupi sistematicamente di mostre e allestimenti che sia in grado di **programmare le attività nel medio termine**; questo consentirebbe al Museo di **cogliere al meglio le opportunità di inserimento nel sistema di gestione degli spazi** dei palazzi juvarriani.

2.4 SWOT ANALYSIS E TRATTAZIONE DELLE PRINCIPALI EVIDENZE

Dalle ricognizioni sin qui condotte grazie alla rilettura critica della *due diligence*, all'analisi della documentazione interna dell'ente e all'approfondimento dei fabbisogni con persone di riferimento del museo, è stato possibile tracciare un quadro di sintesi della condizione attuale dell'istituzione. Questa, rappresentata graficamente nei box successivi, inquadra le **forze**, le **debolezze**, le **opportunità** e le **minacce** che hanno ricadute sulla **mission** dell'istituzione, sul **business model**, sugli aspetti legati alla **partecipazione del pubblico** e sulla **governance** e l'**organizzazione**.

S

trengths

- Modello di **struttura museale diffusa** in linea con il proposito esplicitato nella missione
- Riconoscibilità del **tema**
- **Percezione esterna** legata ad una propria **identità, distintività e riconoscibilità**
- **Coerenza delle iniziative** espositive con la **missione** dell'Istituzione
- **Offerta** strutturata di **servizi educativo-didattici**
- Valorizzazione dell'**allestimento multimediale** come elemento competitivo
- Progettazione delle **mostre temporanee** in coerenza con la mission e l'identità del museo

W

eaknesses

- **Pianificazione di breve termine**
- **Obsolescenza** tecnica e tecnologica dell'**allestimento** permanente
- **Mancanza del Direttore**
- **Attività di comunicazione non sufficiente** a causa della scarsità delle risorse (umane ed economiche) disponibili
- **Assenza** di un'adeguata **analisi dei pubblici** e conseguente assenza di segmentazione della domanda
- Forte **focalizzazione su attività collaterali** (mostre temporanee ed eventi)
- **Struttura organizzativa inadeguata** a perseguire gli scopi istituzionali e competitivi del Museo
- **Mancanza di figure stabili e specializzate** da impiegare nell'attività di **marketing e comunicazione, allestimento e progettazione culturale**
- **Limitati i collegamenti con altre realtà nazionali** e quasi inesistente la proiezione **a livello internazionale**
- Sistema di monitoraggio e valutazione carenti con **scarso utilizzo** di adeguati **indicatori di performance** (KPI) e procedure di accountability

O pportunities

- **Interazione** con la **Fondazione Polo del '900**
- Accrescimento del **valore reputazionale** e dell'immagine
- **Potenziamento del network** in funzione di un più spiccato collegamento con il territorio
- Sviluppo di **strategie di comunicazione**
- **Valorizzazione** dell'elemento interattivo dell'**allestimento**
- Realizzazione di **analisi del mercato, di segmentazione e fidelizzazione** dei pubblici (servendosi di strumenti come la membership)

T hreats

- Bassa affluenza di visitatori, coerentemente con il fatto che il **tema della Resistenza** si configura come argomento d'interesse per un'audience **di nicchia**
- **Networking, collaborazioni e partnership** basati principalmente su progetti con soggetti culturali territoriali ed enti interni al Polo del '900
- **Incidenza rilevante dei contributi** (erogati dai soci e finalizzati su progetti e iniziative) sull'ammontare complessivo dei ricavi e forte dipendenza dall'oscillazione degli stessi

In massima sintesi, e propedeuticamente alla definizione delle strategie di riposizionamento del Museo Diffuso della Resistenza, dalla fase di analisi è possibile desumere quanto segue:

- **Persistono**, anzi si sono acuite, **le fragilità evidenziate** nella **due diligence**;
- Alcune rappresentano **aspetti da sanare con urgenza** e sono **conditio sine qua non per la sopravvivenza** stessa del museo. Pertanto, occorre concentrare l'attenzione con massima priorità su un obiettivo strategico propedeutico al piano stesso di potenziamento e rafforzamento, ossia il **ripristino dell'operatività minima del Museo** tramite:
 - l'**adeguamento dell'organico**;
 - la **nomina del direttore**,
 - un intervento di **riprogettazione e ammodernamento dell'allestimento permanente**.
- Ripristinata l'operatività minima del Museo tramite l'intervento negli ambiti appena citati, sarà più semplice concentrarsi sul **riposizionamento** futuro che dovrà focalizzarsi su **due principali direttrici**: una **interna**, dove il miglioramento delle condizioni di vita dell'ente potrà contribuire ad un più efficace sfruttamento di tutte le **opportunità** che si prospettano al Museo in quanto parte del **Polo del '900**, e una **esterna** che porti l'istituzione a posizionarsi come istituzione di rilievo non solo sulla **tematica della Resistenza**, ma anche rispetto al **paradigma del Museo Diffuso**.