

Il bilancio di responsabilità sociale del Museo civico di storia naturale di ferrara (Carla Corazza)

Introduzione

La situazione economica globale, che presenta un evidente spostamento di risorse verso aree del mondo diverse da quelle che tradizionalmente hanno trascinato l'economia fino agli ultimi decenni del XX secolo, pone in modo imperativo il problema della riduzione della disponibilità finanziaria nei Paesi occidentali: sono così giunti al pettine nodi che si erano formati molto addietro negli anni, comportando l'urgente necessità di una razionalizzazione della spesa e della riduzione degli sprechi.

Questo bisogno è particolarmente accentuato per le Aziende del settore pubblico, che devono rispondere del loro operato nei confronti di tutti i cittadini, i quali chiedono una riduzione delle spese degli organi che amministrano il territorio e quindi della contribuzione fiscale e, al tempo stesso, un miglioramento continuo dei servizi forniti.

Le "aziende" del comparto della Cultura, intendendo il termine "azienda" nell'accezione più ampia di soggetti che "compiono azioni *economiche*", pur occupando un ruolo fondamentale in Italia in quanto motore del turismo culturale, soffrono spesso di scarsa considerazione non solo da parte dei comuni cittadini ma, talvolta, anche e soprattutto dagli stessi amministratori della cosa pubblica: non sempre il "valore" culturale prodotto e ridistribuito viene compreso e spesso, in tempi di ristrettezze economiche, esse diventano le prime vittime dei tagli ai bilanci. Più difficile ancora è il ruolo di un museo scientifico in una città d'arte, che ancora mantiene una distinzione fra cultura umanistica e scientifica, sottostimando la seconda.

Il presente lavoro è nato quasi obbligatoriamente da uno spunto emerso durante la tavola rotonda di apertura del corso MuSec, in cui si è evidenziata la responsabilità di chi gestisce un museo nel far conoscere alla collettività tutto ciò che un museo fa per il vantaggio di tutti. Obiettivo del presente lavoro è esaminare le attività condotte dal Museo Civico di Storia Naturale di Ferrara, il valore culturale da esse generate e gli strumenti di ridistribuzione di tale valore presso i vari interlocutori individuati, confrontando il tutto con le risorse, in senso lato, che il museo ha a disposizione. Il lavoro punta ad essere prima di tutto uno strumento di autovalutazione utile per il miglioramento funzionale del museo. In particolare, l'attenzione viene posta sul 2007, anno complesso e particolarmente significativo: quasi tutto l'anno, infatti, è stato dedicato ad una serie di manifestazioni riunite sotto l'egida delle celebrazioni per i vent'anni della Stazione di Ecologia del Territorio.

Metodologia adottata

Si è proceduto prima di tutto alla definizione dell'identità del Museo, ripercorrendone la storia e tratteggiandone la visione strategica complessiva e la missione istituzionale, il patrimonio che custodisce, la struttura dell'edificio che necessariamente influenza il modo in cui si realizzano le attività, la dotazione strumentale, l'assetto istituzionale, la struttura aziendale, la dotazione organica l'assetto finanziario.

Si è passati poi alla descrizione degli strumenti adottati nel 2007 per la ridistribuzione del valore culturale generato, esaminando l'offerta culturale dell'anno che hanno consentito di definire e descrivere l'ampio spettro dei "portatori di interesse" che già interagiscono con il museo, individuando anche qualche assenza. accennando al regolamento ed alla carta dei servizi.

Si è fatto un quadro delle aree nelle quali maggiormente sono stati indirizzati gli sforzi del museo e poi, sono stati esaminati questionari di gradimento compilati dal pubblico, per valutare il grado di soddisfazione delle esigenze del pubblico e altre informazioni.

Si è poi tratto un bilancio complessivo, valutando la posizione strategica nel panorama complessivo del "mercato culturale" ferrarese e, con una S.W.O.T. analysis, si è cercato di evidenziare punti di forza e debolezze, opportunità e minacce da tenere presente nella definizione di nuove strategie di affermazione.

IDENTITA'

LA STORIA DEL MUSEO. Il museo nasce subito dopo l'unità d'Italia, come raccolta di sostegno didattico alla cattedra di Anatomia Comparata della Civica Università di Ferrara.

Nel 1864 il Consiglio Comunale affidò la direzione del nuovo museo e la cattedra di Storia Naturale a Galdino Gardini, già insegnante presso scuole superiori: il 26 maggio del 1872, il Museo di Storia Naturale di Ferrara veniva inaugurato nei locali dell'ex Convento delle Martiri di Via Roversella, di cui occupava tre sale. La dotazione di materiali continuò a crescere nei vent'anni successivi grazie agli apporti di donatori e benefattori: nel 1892, il museo raccoglieva più di 74.000 esemplari di zoologia, mineralogia, geologia, paleontologia ed etnografia. I molti reperti esotici conferirono al museo una notevole particolarità, ancora attuale. Il 1892 fu anche l'anno del pensionamento di Gardini e della chiusura al pubblico. Nel 1923, con la riforma Gentile, la Civica Università passò allo Stato, mentre il Museo rimase Comunale.

Nel 1937, le collezioni, già in parte smembrate, vennero riunite e trasferite nella centralissima nuova sede, dove si trova ancora oggi, facente parte di una sorta di "foro della cultura" fortemente voluta dall'amministrazione fascista per esigenze di prestigio. Il museo riacquistò vitalità soltanto nel dopoguerra, quando l'incarico di direzione e la docenza di Zoologia e Anatomia Comparata furono affidate al veneto Mario Francesco Canella. Egli concepì per il Museo un ordinamento improntato ai criteri di classificazione sistematica. Fece costruire nuovi espositori, recuperò i reperti ormai trascurati, li integrò con acquisti di nuovi esemplari e di modelli, taluni di grande impatto come il calco di Plesiosauro e del cranio di Tirannosauro, e inserì un apparato didascalico. Il "nuovo" Museo fu inaugurato nel 1952 e Mario Francesco Canella ne resse le sorti fino al 1978.

Nel 1982 subentrò l'attuale direttore, Fausto Pesarini, naturalista e biologo, specializzato in entomologia. Nel 1987 venne inaugurata la Stazione di Ecologia del Territorio, insediata in un edificio-laboratorio adiacente al corpo principale del museo: essa conduce indagini sul territorio e gestisce la redazione di una rivista scientifica specializzata, i "Quaderni della Stazione di Ecologia". Dal 1990 è gestita dall'autrice di questo project work, Ricercatrice laureata in Biologia ad indirizzo ecologico-sistematico.

Sempre nel 1990 veniva assunto il Conservatore per la Zoologia dei Vertebrati, al quale, nel 1996 si è affiancato il Conservatore per la Geopaleontologia. Nello stesso anno il museo fu dotato di connessione internet. Nel frattempo si andava strutturando anche la Sezione Didattica, che si avvale ora di un'associazione specializzata che opera in regime di convenzione, coordinata da una responsabile interna. Nel 1999 venne inaugurata la nuova sezione espositiva "Ambiente Terra" sulla lettura e l'evoluzione dell'ambiente, interamente progettata dal personale scientifico del museo e allestita con criteri museografici non convenzionali; venne messo in rete il sito Internet ufficiale del Museo, curato sempre dall'autrice di questo scritto; infine, vennero avviati una serie di corsi di perfezionamento nel riconoscimento tassonomico degli invertebrati terrestri, rivolti ad un utenza universitaria e post-universitaria. L'allestimento di Ambiente Terra ha comportato la riorganizzazione, non ancora ultimata, dell'altra parte del percorso espositivo, che mantiene un criterio di tipo sistematico.

Dal 2002 in poi si è avuto un rinnovato impulso alle attività di ricerca sul campo e sulle collezioni ed alla catalogazione del patrimonio librario grazie al miglioramento delle condizioni logistiche avvenuto con l'assegnazione al Museo di un mezzo fuoristrada in uso esclusivo ed all'avvio dei progetti di Servizio Civile Nazionale. Anche il sistema informatico del Museo è stato progressivamente potenziato, con l'incremento delle postazioni computerizzate e collegate in rete.

LA VISIONE STRATEGICA E LA MISSIONE ISTITUZIONALE DEL MUSEO. Attualmente, non esiste un documento che asserisca in modo ufficiale la visione strategica e la missione istituzionale del Museo: esse possono essere dedotte attraverso un cammino a ritroso, partendo dalle azioni svolte. Il museo si occupa di: tutelare il patrimonio ereditato dal passato, incrementare le collezioni, in particolare quelle legate al territorio regionale grazie a ricerche sul campo ed all'acquisizione di reperti per donazione o acquisto, mettere le conoscenze scientifiche del proprio personale a disposizione di vari interlocutori esterni, istituzionali e non, collaborare alla crescita della cultura scientifica nella cittadinanza, avvicinare i giovani alle carriere scientifiche, svolgere azioni di sensibilizzazione e ricerca sulle problematiche ambientali legate alla conservazione della

natura. L'insieme di tutto ciò costituisce senz'altro la missione del museo e la valutazione ex post mette in luce una notevole coerenza fra le varie azioni intraprese.

Rispetto alle sue origini, il museo ha affiancato al ruolo esclusivamente didattico la ricerca scientifica su collezioni e territorio. Si è definito il contesto territoriale di riferimento, che si estende all'intera Emilia-Romagna o, per quanto riguarda la geopaleontologia, al vicino Veneto, anche se non mancano azioni di interesse nazionale o addirittura internazionale. Il museo è senz'altro la più importante realtà naturalistica emilano-romagnola, punto di riferimento per molti progetti regionali. La conoscenza e la tutela della diversità biologica e dell'ambiente sono sicuramente il filo conduttore di tutte le azioni svolte dal museo: questi elementi delineano la sua visione strategica.

L'ASSETTO ISTITUZIONALE. Attualmente, il museo è un Ufficio del Servizio Musei e Centri di Documentazione del Settore Attività Culturali; il Settore è a sua volta incluso all'interno di un Dipartimento Servizi alla Persona; il dirigente di questo dipartimento non è ancora stato individuato (16/4/2008). Il museo ha ancora un proprio direttore che è anche il Dirigente del Servizio sovraordinato di appartenenza; l'altro ufficio del Servizio è il Museo del Risorgimento e Centro Etnografico Ferrarese – Centro di Documentazione del Mondo Agricolo.

IL PATRIMONIO: le collezioni. Nel complesso, comprendono circa 500.000 reperti.

Le collezioni geo-paleontologiche contano circa 18.600 esemplari. La maggior parte appartiene al nucleo storico: infatti, rimangono ancora 15.000 reperti fossili di Monte Mario (Roma), soprattutto molluschi, e alcuni piante e pesci fossili di Bolca (Verona). I materiali sono stati integrati negli anni '50 con pezzi di grande rilievo museografico quali i calchi dello scheletro di Plesiosauro (*Thaumatosaurus victor*) e del cranio di *Tyrannosaurus rex* ed i modelli dei crani di Ominidi fossili.

Dal 1996 sono riprese le acquisizioni con la collezione di fossili "Tchaprassian" (circa 3500 pezzi tra cui reperti provenienti da Prealpi Venete, Colli Euganei, Brasile) e di minerali "Dalrio" (solo 40 esemplari, interessanti per la presenza di alcuni rari esemplari provenienti dalle ofioliti del bolognese e del modenese).

Le collezioni zoologiche raggruppano ormai più di 320.000 esemplari. Le collezioni ornitologiche contano circa 1900 esemplari in rappresentanza di 100 famiglie di uccelli di tutto il mondo, suddivisi come segue: nucleo storico 541 esemplari, spesso di provenienza esotica; collezione "Landi", circa 1100 esemplari di specie prevalentemente emiliano-romagnole, acquisita negli anni '90; collezione "Galli", 278 esemplari di un prestito temporaneo dal Corpo Forestale dello Stato derivato da un sequestro degli anni '90.

Le collezioni di Mammiferi raccolgono 1726 reperti di cui 214 pezzi storici, con molti esemplari esotici, e 1512 pezzi acquisiti negli ultimi 18 anni attraverso indagini sul territorio regionale.

Le collezioni erpetologiche contano 1500 esemplari circa, derivanti per lo più da indagini degli ultimi vent'anni sul territorio non solo regionale più alcuni pezzi esotici del nucleo storico.

Le collezioni malacologiche comprendono circa 106200 pezzi di cui circa 50 esemplari storici di varia provenienza geografica e due collezioni acquisite negli anni '90: collezione "Lazzari", con oltre 105.000 esemplari appartenenti a circa 3000-3500 specie, in particolare terrestri e dulciacquicole del Palearctico e Australia, con serie russe, pirenaiche e italiane (in particolare Sicilia e Adriatico); collezione "Antichi", donata dagli eredi, di 1166 esemplari di Coni (Molluschi Gasteropodi), appartenenti a 635 specie.

Le collezioni entomologiche sono state acquisite tutte a partire dagli anni '80, a parte alcuni diorami didattici; contano circa 225.000 esemplari suddivisi in: collezione "Fanciulli" di Insetti Collemboli, 162 individui di circa 42 specie, pari al 10% del totale delle specie italiane; collezione "Grillenzoni", 1099 individui di 414 specie; collezione "Pesarini", 3500 Coleotteri Carabidi; altri Coleotteri, 10.000 esemplari; collezione "Campadelli", 1000 scatole entomologiche per circa 200.000 esemplari, acquisita nel 2002-03; collezione "Bortolotti" di Lepidotteri: circa 300 esemplari; collezione di Imenotteri: 358 individui di 92 specie delle famiglie Mutillidae e Sphecidae.

Le raccolte ecologiche sono composte dai campioni derivati da indagini sugli invertebrati terrestri (insetti, ragni, molluschi, isopodi, eccetera) condotte tra il 1990 e il 2007 in varie zone naturalisticamente interessanti del territorio provinciale ferrarese (Valli di Comacchio, Bosco della Panfilia, Oasi Valentini, Bosco della Mesola, Isola Bianca, Bosco di Porporana) e in due zone

limitrofe della provincia di Bologna (Valle la Comune e Valle Ercolana): tutte queste zone sono attualmente classificate come Siti di Interesse Comunitario (SIC) o Zone di Protezione Speciale per gli Uccelli (ZPS) nella rete europea "Natura 2000". In anni recenti, si sono aggiunti i materiali provenienti da siti non inclusi in Natura 2000 appartenenti al territorio comunale di Ferrara. Complessivamente, si tratta di circa 1000 campioni grezzi suddivisi poi in circa 10.000 sottocampioni, per svariate migliaia di esemplari conservati per lo più in alcool 70°.

L'Erbario officinale ferrarese comprende 98 tavole di piante essiccate predisposte nel 1987-89 da Raffaele Curti; è catalogato in cartaceo.

Lo stato di catalogazione è buono per le collezioni geopaleontologiche, per quelle erpetologiche e teriologiche, è in fase avanzata quella delle collezioni malacologiche, in progress quella delle collezioni entomologiche, buona anche quella delle raccolte ecologiche. Le condizioni di conservazione dei reperti geologici sono nettamente migliorate nel 2006-07 con l'acquisto di armadi appositi; altrettanto è vero per le collezioni entomologiche a secco; non sono invece soddisfacenti le condizioni di conservazione di tutti i materiali in alcool (anfibi, rettili, raccolte ecologiche), che sono depositati negli stessi locali adibiti a laboratori in normali armadi da ufficio.

IL PATRIMONIO: le Banche dati. *Banca dati e l'atlante degli Anfibi e dei Rettili dell'Emilia-Romagna:* è un archivio informatizzato costituito da varie migliaia di segnalazioni ottenute da rilevamenti sul campo effettuati nel corso di un decennio coinvolgendo varie decine di collaboratori; ha permesso di pubblicare un atlante erpetologico dell'Emilia-Romagna corredato di mappe di distribuzione delle specie, che ha costituito il primo esempio nazionale di questo genere;

Banca dati e l'atlante dei micromammiferi dell'Emilia-Romagna. Questo progetto, in corso di realizzazione e che coinvolge vari istituti universitari e musei regionali, permetterà la stesura di un atlante che farà luce sulla distribuzione e l'ecologia di Insettivori e Roditori ancora poco conosciuti e sugli effetti ecologici dei cambiamenti climatici.

Banca dati ed catalogo dei Coleotteri Carabidi dell'Emilia-Romagna. Questa ricerca ha avuto inizio nel 1995 in collaborazione con la Regione Emilia-Romagna. I Coleotteri Carabidi sono un gruppo di Insetti terrestri, prevalentemente predatori, molto considerati come indicatori ecologici, dotati anche di importanza agraria. Attualmente comprende 87000 record ancora su cartaceo.

Archivi informatizzati della Stazione di Ecologia che raccolgono dati relativi a presenza, distribuzione, abbondanza di numerosi taxa, nello spazio e nel tempo. Queste informazioni, raccolte soprattutto per esigenze di ricerca di base, sono utilizzabili anche per la gestione ambientale.

Banca dati georeferenziata dei biotopi del comune di Ferrara: raccoglie informazioni su circa 500 maceri ancora esistenti, su boschetti, siepi, incolti e siti di interesse comunitario situati sui 404 chilometri quadrati del comune di Ferrara; si è sviluppata a partire dal 2003-2004 grazie anche ad uno specifico progetto di Servizio Civile.

IL PATRIMONIO: la biblioteca e l'archivio fotografico. Il Museo dispone di una piccola biblioteca ad elevata specializzazione, con circa 4000 titoli di libri, 2000 estratti e 300 testate di riviste scientifiche. Il museo pubblica due riviste scientifiche specializzate, grazie alle quali vengono mantenuti attivi i rapporti di scambi librario con altri istituti analoghi, in Italia ed Europa: gli scambi sono vitali per il continuo arricchimento della biblioteca museale, mentre gli abbonamenti sono ormai una quota del tutto trascurabile. Dal 1989, la biblioteca è sempre stata aperta al pubblico con orari regolari; oltre alla consultazione in sede, per alcune centinaia di titoli collocati in una apposita sezione è stato istituito anche il servizio di prestito, ma si tratta di testi ormai spesso obsoleti. La catalogazione digitale del patrimonio è iniziata tre anni fa ed è attivo il collegamento in rete con le biblioteche di Ferrara e provincia attraverso il Catalogo On Line: <http://opac.unife.it/sebina/opac/ase>: le richieste di fotocopie e di prestiti sono aumentate.

L'archivio fotografico è composto da almeno 10.000 immagini di reperti, ambienti, esemplari in natura, con un notevole incremento dovuto, naturalmente, all'introduzione della fotografia digitale. Una vera e propria catalogazione riguarda però solo circa 3000 immagini degli anni '90 e quelle relative alle banche dati dei biotopi comunali (circa 2000).

LE RISORSE STRUMENTALI: Gli edifici. Il museo è collocato in un edificio a 4 piani per una superficie complessiva 1100 metri quadri circa.

Al piano terra, su 350 mq, si trovano: ingresso visitatori e biglietteria, bookshop, punto ristoro, sala conferenze, auletta didattica, ripostiglio, uscita secondaria di sicurezza, sala per esposizioni temporanee, prima sala del percorso espositivo permanente, deposito e laboratorio di studio delle collezioni geopaleontologiche, deposito archivio documentale, piccolissimo sgombero, servizi igienici.

Il primo piano è occupato per intero dal percorso espositivo permanente (mq 350 circa).

Il secondo piano di 350 mq ospita uffici adibiti a: direzione, segreteria di direzione e gestione personale, area amministrativa, logistica e promozionale, sede operativa per la didattica, ufficio coordinamento didattica, coordinamento Stazione di Ecologia, coordinamento collezioni zoologiche, coordinamento collezioni geopaleontologiche, laboratorio entomologico, biblioteca con depositi librari.

Il terzo e ultimo piano, (circa 50 mq), è interamente occupato dalle collezioni entomologiche.

I locali del secondo e terzo piano sono dotati di impianti di climatizzazione. Ne sono sprovvisti invece il piano terra e metà del primo piano, cioè la maggior parte degli spazi destinati al pubblico.

Il Museo non è dotato di ascensore: solo i locali del piano terra sono liberamente accessibili ai disabili; per l'accesso ai piani superiori non ci sono soluzioni funzionali.

Le sale espositive del piano terra necessitano da anni di interventi strutturali di risanamento per macroscopici problemi di umidità. La parte tradizionale del percorso espositivo, dopo 9 anni dall'inaugurazione di Ambiente Terra, non è ancora del tutto risistemata e adotta ancora le vetrine degli anni '50.

Sul retro dell'edificio principale, al di là di un piccolo cortile interno, è presente una costruzione di circa 80 metri quadri, suddiviso in tre locali principali e 2 accessori. Nel 2005, a seguito di una riorganizzazione generale degli spazi, i locali principali sono stati adibiti a laboratorio per lo studio delle collezioni zoologiche e laboratorio della Stazione di Ecologia; i locali accessori sono stati variamente occupati dalle collezioni zoologiche in alcool, da strumenti per indagine e per conservazione di reperti congelati o refrigerati. Non c'è impianto di climatizzazione. Nel corso del 2007, ha cominciato a rivelarsi insufficiente per sovrapposizione di attività di ricerca e didattiche.

Ci sono poi due piccoli ripostigli, sempre nel cortile, adibiti uno a deposito dei materiali per pulizie e l'altro a materiali chimici: lo stoccaggio di questi ultimi non è ottimale e sono in corso procedure per lo smaltimento dei prodotti ormai inutili. Il laboratorio è unito all'edificio principale dal locale-caldaia.

Il deposito del museo è costituito da un magazzino prefabbricato recente, situato a 7 chilometri dal museo, nella periferia sud della città; il Comune ne paga l'affitto; il locale occupato dal museo ha una superficie di circa 350 metri quadri e accoglie reperti zoologici per lo più storici, archivio cartaceo, vetreria di consumo, materiali vari per allestimenti temporanei. Sullo stesso piano ci sono i depositi archivistici di altri servizi comunali, al piano terra ci sono gli uffici del Patrimonio. Saltuariamente, il conservatore per la zoologia attua interventi di disinfestazione contro i parassiti.

Sicuramente, i locali non sono idonei alla conservazione, seppure si tratti di una collocazione migliore delle due precedenti avute in passato.

LE RISORSE STRUMENTALI: Le attrezzature. La dotazione hardware è ormai molto ampia ed aggiornata, con 20 postazioni complete, 4 postazioni ad interattività limitata dirette ai visitatori, 4 computer portatili. Tutte le postazioni fisse sono collegate in rete fra loro e con il web. Tuttavia, da molto tempo non si acquistano software specifici, dai costi elevati. Quasi tutte le postazioni utilizzano software con licenza; un solo computer portatile ha installato software open source.

Nei laboratori sono presenti quattro stereomicroscopi professionali da dissezione più due microscopi biologici per l'esame di preparati sottili; uno di questi due microscopi è dotato anche di un sistema a luce polarizzata per usi in geologia. Si tratta di strumenti di fascia elevata. La sezione didattica può avvalersi invece di circa dieci microscopi didattici. Ci sono due congelatori orizzontali ed un piccolo frigorifero per lo stoccaggio di reperti non tassidermizzati. E' presente una cappa aspirante in muratura di fattura artigianale, tavoli in muratura piastrellati e lavabi per il risciacquo dei materiali: nel complesso, si tratta della dotazione minima necessaria per studi di tipo faunistico.

Le collezioni entomologiche e quelle geopaleontologiche sono custodite in armadi e cassettiere apposite e ci sono strumenti per la realizzazione di sezioni geologiche. Invece, i reperti zoologici in alcool e in pelle derivati da ricerche sono collocati in normali armadi da ufficio.

Il deposito è dotato di armadi, cassettiere e scaffalature, ma non appositamente concepite per la conservazione.

LA STRUTTURA AZIENDALE

Nel 2007 il museo aveva 5 aree di attività ben definite:

- 1) Conservazione e ricerca zoologica ed entomologica
- 2) Conservazione e ricerca geopaleontologica
- 3) Ricerca ecologica
- 4) Didattica
- 5) Attività di animazione culturale non convenzionale, promozione, organizzazione logistica e del personale

L'area amministrativa e di gestione personale e logistica sono trasversali non solo all'interno del museo ma anche all'intero Servizio Musei sovraordinato.

Vari progetti intersecano due o più aree di attività: la struttura aziendale può quindi definirsi "a matrice". A titolo esemplificativo, si possono considerare progetti come le mostre temporanee, che comportano in genere un intreccio fra almeno una delle aree scientifiche con l'area didattica, quella amministrativa, quella logistica e quella promozionale.

La dotazione organica del museo comprende:

- 1 Direttore – Dirigente Servizio Musei e CD , laureato in Scienze Naturali e Biologiche
- 1 staff di Servizio composto da: 1 Istruttore amministrativo C1 addetto al bilancio, 1 Istruttore amministrativo C1 addetto alla gestione del personale, 1 funzionario D5 addetto alle aree Promozione e Organizzazione; le ultime due figure sono in possesso di laurea
- 2 Funzionari Culturali di categoria D5, addetti rispettivamente a ricerca ecologica, questioni ambientali e gestione del sito internet e conservazione e ricerca geopaleontologica, laureati in Scienze Biologiche e Geologiche (quest'ultimo con titolo di dottorato)
- 1 Funzionario Culturale D4 per conservazione e ricerca sui Vertebrati, laureato in Scienze Naturali
- 1 Funzionario Culturale D3 per la didattica, laureata in Psicologia
- 1 Istruttore direttivo culturale D1 bibliotecario, in possesso di cultura universitaria
- 6 persone addette al servizio di guardiasala

Come già detto, l'istruttore amministrativo si occupa anche di pratiche relative all'intero servizio di appartenenza. L'addetta alla didattica segue molte pratiche amministrative connesse alla propria attività, l'addetta alla promozione e organizzazione ha anche il compito di ideare ed organizzare eventi innovativi per il pubblico.

L'organigramma del museo ha quindi una sorta di conformazione "a clessidra", in cui molti funzionari gravano su una sola figura addetta alla gestione amministrativa dei fondi assegnati, mentre c'è poi un larga base di figure a bassa qualifica rappresentate dai guardiasala.

In seguito ad un pensionamento avvenuto a fine 2005, manca del tutto un tecnico in grado di affiancare conservatori e ricercatore nelle proprie attività, in particolare nella manutenzione delle collezioni e nelle indagini sul campo. Un tecnico allestitore viene "prestato" per le mostre dai Musei di Arte Antica.

Per le caratteristiche del personale non di ruolo si rimanda alla sezione Stakeholder.

LA DIMENSIONE ECONOMICA

L'ASSETTO FINANZIARIO. Il museo è gestito direttamente dall'Ente proprietario in economia e non ha un bilancio proprio, anche se sono individuabili nel bilancio del Comune i diversi capitoli di spesa che contengono i fondi a disposizione del museo stesso: infatti, fino al 2007 il museo è stato "centro di costo". Non c'è pertanto alcuna relazione positiva o negativa diretta fra gli introiti derivanti da vendita di biglietti, servizi e bookshop e il budget complessivo assegnato al museo dal bilancio preventivo comunale.

La gestione del bilancio è di tipo finanziario; da pochissimi anni è stata affiancata una gestione di tipo economico per obiettivi, ancora in fase di implementazione e condivisa con tutti gli altri uffici comunali, ma sempre subordinata all'approccio finanziario.

Uscite 2007

Nella Tab. I relativa alle uscite sono state evidenziate le spese per personale (P), e quelle destinate alla valorizzazione culturale (C), intesa come attività che redistribuiscono il valore culturale generato. Le fonti di uscita nel 2007 sono state:

USCITE	stanziato	impegnat o	pagato
Spese personale ^P	462.579,9 4	491.347,9 6	481.311,1 3
Acquisti manutenzione	1000	1000	0
Massa vestiario ^P	1153	404	96
Acquisti beni e biblioteca ^C	7400	7764,96	3.449,28
Trasferte personale ^C	1800	2787,53	1910,22
Manutenzione locali	10000	3000	0
Conto vendita bookshop ^C	2790	2790	1251,31
Prestazioni di servizio per attività e progetti (legato entrate) ^C	2500	500*	0
Incarichi e consulenze (legato entrate) ^C	0	4000*	0
Prestazioni di servizio per progetti (legato entrate) ^C	2000	1960*	200
Luce	11825	11825	8795,97
Acqua	425,07	425,07	145
telefono	1158	1158	741,63
Riscaldamento	29775	29775	16888,9
Servizio di pulizie	10227	9691,28	6496,27
Gestione del patrimonio ^C	1107,07	11987,99	2614,19
Servizi didattici aggiuntivi ^C	4545	4545	2995,63
Spese rappresentanza ^C	450	450	320
Incarichi e consulenze ^C	2250	1050	400
Servizio guardiania aggiuntiva ^P	17700,15	11.694,68	7675,72
Trasferimenti per divulgazione ambientale ^P	11000	11000	0
Interessi passivi e oneri	2792,96	2703,97	2703,97
Investimenti (totale)	34.000,00	25.000,00	0
Totale	618.478,1 9	636.860,4 4	537.995,2 2

Tab. I. P: spese per personale; C: spese per valorizzazione culturale; *: contributi esterni (dati al 17/4/2008)

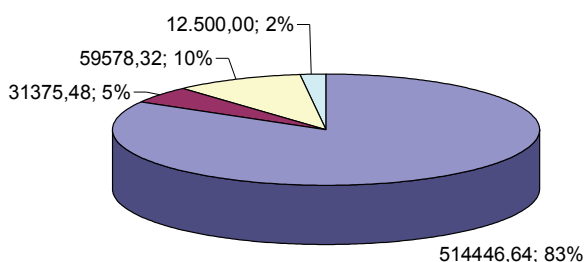
Il calcolo delle uscite è stato fatto in base agli importi effettivamente impegnati. La voce "Trasferimenti per divulgazione ambientale" è stata conteggiata fra le voci di personale, così come le spese di guardiania aggiuntiva.

Risulta che solo il 5% delle spese, pari a €. 31.375,48 sono destinate alla valorizzazione del patrimonio e solo il 2% alle spese di investimento

Da notare che, come è caratteristico di una gestione di tipo finanziario, ancora al 17 aprile 2008 non era possibile stabilire l'effettiva entità degli importi realmente spesi nel 2007.

Mancano da questo calcolo le spese di tipo economale (costi di gestione dell'automobile fuoristrada in dotazione, costi per materiale di cancelleria, per realizzazione di stampe presso la Stamperia Comunale, interventi di facchinaggio, spese di spedizione postale, gestione dei servizi informatici, l'aggiornamento del personale, rinnovo delle dotazioni hardware e per l'affitto del deposito): tutti questi costi vengono sostenuti con capitoli di bilancio afferenti ad altri Settori e non è facile venirne a capo, anche se i vari responsabili si sono detti disponibili.

**Ripartizione uscite 2007 dei fondi assegnati a bilancio
(contributi esclusi)**



■ Totale Personale ■ Totale culturale ■ Totale Altre spese ■ Totale investimenti

Entrate proprie 2007

ENTRATE 2007	Accertato
Sponsorizzazioni (MIUR)	1.960,00
Proventi bookshop	3.953,68
Contributi provinciali	500,00
Trasferimenti regionali (L.18, IBC, Serv. Parchi)	21.500
Biglietti ingresso	4.728,00
Fondazione Carife*	12.000,00
Taxocorso**	6.000,00
Compensi volontari	23.815,00
Totale	74.456,68

Le entrate da biglietti e vendita bookshop vengono introitate dalla Ragioneria comunale; quindi, le entrate di cui il museo ha effettivamente potuto disporre per le proprie iniziative culturali sono stati di €. 29.460,00. I €. 12.000,00 erogati dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Ferrara a sostegno delle attività culturali e di ricerca del 2007 sono pervenuti solo nel 2008: questi fondi non sono stati fatti transitare attraverso le casse della Ragioneria comunale ma sono stati versati direttamente al Consorzio Ferrara Ricerche (vedi oltre), per garantire una modalità di gestione assai più flessibile.

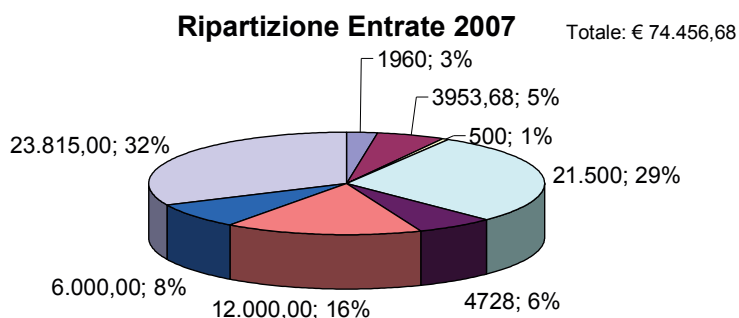
Il Consorzio ha gestito nel 2007 anche € 6.000,00 provenienti dalle quote di iscrizione di un corso di perfezionamento organizzato dal Museo; €. 12.500,00 sono giunti dalla Regione Emilia-Romagna per spese di investimento in virtù della Legge Regionale 18 sui musei; €. 3.500,00 sono stati spesi direttamente dall'IBC per finanziare un volume sugli studi erpetologici, €. 5.500,00 sono trasferimenti dal Servizio Parchi regionale come compenso (contributo) per la redazione dei testi di un volume divulgativo sulla fauna minore.

A tutto questo, vanno aggiunti i finanziamenti ottenuti attraverso i progetti di servizio civile volontario nazionale: ogni volontario percepisce dalla Stato €. 433,00 netti al mese. Nel 2007, su

tre differenti progetti, il museo ha avuto in servizio 10 volontari per un totale di 55 mensilità pagate, pari a € 23.815,00.

Le entrate totali 2007 sono quindi suddivise come indicato nel grafico sotto riportato. Le attività culturali 2007 hanno apportato al museo € 74.456,68, una cifra pari al 137% di quanto impegnato sul bilancio finanziario per la valorizzazione. Direttamente usufruibili dal museo (tolti biglietti e bookshop) sono 65.775,00. La cifra complessiva a disposizione del museo per la valorizzazione (entrate usufruibili + bilancio) è stata quindi di € 103.610,48.

IL BILANCIO DEI SERVIZI DIDATTICI AGGIUNTIVI. E' una voce di redditività che entra solo marginalmente nel bilancio del Museo: infatti, le scuole versano il compenso per le attività guidate direttamente all'Associazione convenzionata Didò che, a sua volta, versa poi al museo una royalty del 3% più IVA per l'utilizzo del percorso espositivo.



■ Sponsorizzazioni (MIUR)	■ Proventi bookshop
□ Contributi provinciali	□ Trasferimenti regionali (L.18, IBC, Serv. Parchi)
■ Biglietti ingresso	■ Fondazione Carife*
■ Taxocorso**	□ Compensi volontari

Il museo mette a disposizione dell'Associazione un contributo di € 4.545,00, i locali per le attività e per l'amministrazione, tramite economato fornisce tutto il materiale di consumo e il servizio fotocopie. L'associazione propone ben 99 diversi moduli didattici, dalle scuole materne alle scuole superiori, per un costo medio a modulo di 5,15 euro. Il costo del modulo è stabilito in base alla complessità dell'impegno per gli operatori e alle esigenze strumentali: i moduli più costosi sono quelli per le scuole superiori, che possono arrivare ai 15 euro per studente. La maggior parte degli studenti appartiene però alla fascia fino alle medie inferiori.

Nel 2007, gli studenti che hanno usufruito del servizio di visite guidate sono stati 3228, L'associazione organizza poi, sempre a pagamento, pomeriggi di animazione culturale per famiglie (Apprendisti scienziati) e compleanni in museo (al costo di 90,00 euro cadauno). L'introito complessivo è stato di € 17.110,40.

Nel 2007 il museo ha ospitato anche un evento multiculturale di degustazione tè cinesi organizzato in collaborazione con l'Associazione Culturale Serpente Bianco, che ha introitato le quote relative di € 5,00 a persona, un evento per l'Associazione Arcobaleno che si propone di prevenire il disagio giovanile di cui mancano i dati, e un evento di animazione teatrale per due classi di scuola media superiore finanziato dall'Associazione FIDAPA con € 1.500,00. Infine, il museo ha ospitato in ottobre 2007 una mostra per le scuole realizzata da un imprenditore privato per festeggiare il ventennale del proprio negozio dedicato a giochi naturalistico-scientifici, incaricando sempre l'associazione Didò per il completamento dell'esperienza attraverso la visita guidata la museo.

Servizi Didattici Aggiuntivi	N. utenti singoli	Incasso totale €
Convenzione Base	-	4.545,00
Studenti	3228	11.603,90

Apprendisti scienziati	1261	4.413,50
Compleanni	243	1093,50
Attività sponsor FIDAPA	50	1500,00
Degustazione tè	30	150,00
Totale	4762	23.305,90

La redditività complessiva dei Servizi Didattici aggiuntivi è quindi stimata in €. 23.305,00 circa; le iniziative pomeridiane per famiglie, introdotte nella seconda metà del 2004, si vanno via via affermando e avrebbero fortissime possibilità di espansione, impedita però dall'assoluta carenza di spazi: la realizzazione di laboratori per scuole e altri utenti comporta, in determinati periodi dell'anno, la sospensione dell'attività di ricerca e catalogazione delle collezioni perché i locali utilizzati sono comuni. Sono sorti anche problemi di conflittualità fra la coordinatrice della didattica e quella degli eventi di animazione (vedi oltre).

Sommando anche questa voce ai fondi che sono usufruibili dal museo (compreso bilancio), si raggiunge nel 2007 una movimentazione complessiva di €. 120.455,48 ai fini della valorizzazione e redistribuzione culturale, pari al 15-19% del costo totale (presunto) di esercizio.

Riepilogo Fondi disponibili per valorizzazione	€
Fondi sul bilancio	31.375,48
Entrate usufruibili	65.775,00
Entrate Servizi Didattici Aggiuntivi	23.305,00
Totale movimentato 2007	120.455,48

LA DIMENSIONE AMBIENTALE

Il museo deve compiere uno sforzo di adeguamento a standard di rispetto ambientale che si manifesti nella quotidianità, migliorando l'attenzione in particolare agli sprechi energetici, di plastica e di carta: è necessario anche per coerenza con la sua visione strategica e la missione istituzionale.

IL MUSEO E I RAPPORTI CON LA COLLETTIVITÀ

IL MUSEO COME SERVIZIO AL PUBBLICO: Il Museo è aperto al pubblico tutti i giorni tranne il lunedì, dalle ore 9.00 alle ore 18.00 con orario continuato. La biblioteca è aperta al pubblico con il seguente orario: martedì: 10.00 - 13.00 e 14.00 - 17.00, mercoledì: 10.00 - 13.00, giovedì: 10.00 - 13.00 e 14.00 - 17.00, venerdì: 10.00 - 13.00.

Il costo del biglietto di ingresso è contenuto: 3 euro l'intero e 2 euro il ridotto, previsto per maggiori di 65 anni, accompagnatori di gruppo, studenti universitari, gruppi organizzati di almeno 10 persone. L'ingresso è del tutto gratuito per minori di 18 anni, militari, guide turistiche, giornalisti, una persona ogni 15 di gruppi organizzati, scolaresche e insegnanti accompagnatori.

Il personale scientifico del museo è a disposizione dei cittadini per consulenze legate di solito al riconoscimento di esemplari zoologici ma anche geologici; spesso sono enti pubblici e privati che indirizzano i cittadini verso il museo o si rivolgono ad esso direttamente per riconoscimenti attendibili. Le consulenze sono di solito gratuite, tranne il caso in cui vengano richieste da imprese private.

Un'importante interfaccia con gli utenti è rappresentata dal sito internet del Museo: on line dal 1999, ad aprile 2007 è stato completamente rinnovato nella grafica e revisionato nei contenuti, adottando un sistema di programmazione che lo ha reso compatibile con i requisiti stabiliti dalla Legge Stanca per l'accessibilità dei siti delle pubbliche amministrazioni. Un conteggio efficace dei

contatti è iniziato solo a fine 2007: i primi 5 mesi del 2008 hanno registrato in media 3000 visitatori unici. Con il nuovo sito è stato avviato un servizio di newsletter che viene spedita mensilmente ai cittadini che si sono iscritti per informarli su eventi del museo e altre iniziative. Conta attualmente 137 aderenti, in linea con le altre della Rete Civica comunale. Il sito è concepito in modo tale da permettere, volendo, l'avvio di altri servizi interattivi.

E' in corso di approvazione il nuovo regolamento del museo, in sostituzione di uno storico, redatto negli anni '60. Il nuovo regolamento consentirà di ottemperare agli standard museali necessari per l'accreditamento presso la Regione Emilia-Romagna. E' un processo di iniziato ormai quattro anni fa che dovrebbe arrivare in dirittura fra poche settimane, assieme a quello degli altri musei civici ferraresi. La Direzione non lo ha messo a disposizione il documento per questo lavoro poiché non ancora approvato.

Nel 2007 è stato elaborato un pieghevole di accoglienza dal titolo "Benvenuti al Museo di Storia Naturale" che non è però una vera e propria Carta dei Servizi, che verrà prodotta in futuro.

LA RIDISTRIBUZIONE DEL VALORE CULTURALE: LE INIZIATIVE 2007 PER IL PUBBLICO.

L'anno culturale è iniziato a febbraio, come da recente tradizione, con le manifestazioni per il Darwin Day: due conferenze e una tavola rotonda gratuita con i maggiori esperti di teorie evoluzionistiche rivolta alle scuole medie superiori, un laboratorio dedicato ai bambini e alle loro famiglie.

Hanno fatto seguito, in marzo, la XVII settimana della Cultura Scientifica con proposta di 3 laboratori dedicati a scuole e famiglie: 1) I Geni in bottiglia; 2) L'impronta digitale del DNA; 3) Il DNA dei vegetali, e un'iniziativa promozionale di una giornata presso il più grande centro commerciale cittadino denominata "Scienza...un'offerta speciale!", un laboratorio aperto e gratuito per avvicinare grandi e piccini alle tematiche naturalistiche e scientifiche, attraverso la scoperta del mondo degli insetti.

Come già accennato, il periodo aprile 2007-gennaio 2008 è stato dedicato alle celebrazioni del ventennale della Stazione di ecologia del museo. Il ciclo di manifestazioni era denominato "La diversità della vita" ed è iniziato ad aprile 2007 con la mostra temporanea ad ingresso gratuito "Testuggini e Tartarughe", sunto di oltre dieci anni di indagini del museo nel Parco regionale del Delta del Po. A seguire, fra maggio e giugno, un ciclo di 5 conferenze serali gratuite sui temi della conoscenza e tutela della biodiversità i vari ecosistemi del mondo, dal Mediterraneo all'Artico, dalla Tanzania all'Amazzonia. Il 5 giugno 2007, Giornata Mondiale per l'Ambiente e anniversario dell'inaugurazione della Stazione ecologica, un convegno scientifico a partecipazione gratuita dal titolo "Ambiente, Biodiversità, Monitoraggio", che ha visto la folta adesione di ricercatori (italiani e stranieri) e di pubblico, e un'interessante tavola rotonda finale alla quale hanno partecipato alcuni fra i maggiori rappresentanti dell'ecologia scientifica nazionale. In serata, per il pubblico, la proiezione a pagamento in un cinema d'essay del film "Diamante bianco" di Herzog, in collaborazione con ARCI Ferrara.

A luglio 2007, si è tenuto il 4° Corso intensivo di perfezionamento post-universitario nel riconoscimento degli invertebrati terrestri, facente parte di una serie che, dal 1999, caratterizza in modo netto la Stazione di ricerca ecologica del Museo a livello nazionale. Come sempre, 20 iscritti da tutt'Italia hanno seguito, pagando una quota di 300 euro, le lezioni di vari esperti entomologi per 5 giorni consecutivi.

Ad ottobre, fuori programma ma ben accolta, la mostra temporanea "Il gioco e la scienza", durata circa 10 giorni ed organizzata in museo in collaborazione con il titolare di un negozio cittadino specializzato nella vendita di giochi e gadget scientifici, per celebrare i loro vent'anni di attività. La mostra era ad ingresso gratuito, integrata da visite guidate al museo finanziate dall'imprenditore. Sempre in ottobre, presentazione ad ingresso gratuito del volume "Herp-Herp", sintesi di 10 anni di indagini scientifiche su anfibi e rettili nel delta del Po.

A novembre, inaugurazione della mostra "Le stagioni dei maceri", per la divulgazione delle indagini sui biotopi comunali, accompagnata dalla presentazione della brochure divulgativa "Fauna minore dell'Emilia-Romagna", scritta, fuori dal programma degli obiettivi, in convenzione con il Servizio Parchi della Regione Emilia-Romagna. La visita alla mostra era compresa nel prezzo di ingresso al museo; tutti i visitatori hanno ricevuto gratuitamente una copia della brochure. A seguire, fra novembre e gennaio 2008, un ciclo di 6 conferenze serali gratuite sulle caratteristiche e prospettive dell'industria canapicola attuale, sul valore di maceri, stagni e, in generale, zone

umide d'acqua dolce per la difesa della biodiversità e per la divulgazione del progetto di rete ecologica provinciale, già adottata come variante al Piano Territoriale di Coordinamento della Provincia.

In parallelo, si sono tenute varie iniziative non racchiuse nelle celebrazioni del ventennale: a febbraio, un'iniziativa di animazione culturale per due classi di scuola media superiore sponsorizzata dall'Associazione FIDAPA; in maggio, presentazione del volume "Ambra, il fascino di una gemma tra mito, scienza e vanità", catalogo dell'omonima mostra allestita dal museo nel 2004, e una "Giornata musicale", sempre ad ingresso gratuito, in collaborazione con il Conservatorio Statale ed il Teatro Comunale di Ferrara con brani ad argomento "zoologico". A settembre, un'attività di animazione per la conoscenza del patrimonio museale in collaborazione con l'Associazione Arcobaleno che a Ferrara opera in convenzione con i Servizi Sociali dell'ASL e con il Centro dei Servizi alla Persona del Comune di Ferrara, per prevenire l'emarginazione, il disagio sociale e la devianza minorile: il museo ha offerto una visita animata ad un gruppo di ragazzi seguiti dall'associazione. Ad ottobre, un pomeriggio di degustazione di tè cinesi in collaborazione con l'Associazione culturale "Serpente Bianco", che ha introitato la quota di partecipazione (5 euro).

Infine, in parallelo per tutto l'anno, i cicli invernale, primaverile, estivo e autunnale di "Apprendisti Scienziati", ovvero laboratori scientifici a pagamento per bambini accompagnati dai genitori nei pomeriggi di sabato e domenica, e i compleanni in museo su richiesta.

GLI STAKEHOLDER

I visitatori del 2007. I dati complessivi dei visitatori sono stati forniti dall'Ufficio Organizzazione in questo modo:

Visitatori paganti	1732
Non paganti	8908
Totale 1	10640
Visitatori Museo	9845
Visitatori mostre gratuite	3925
Totale 2	13770

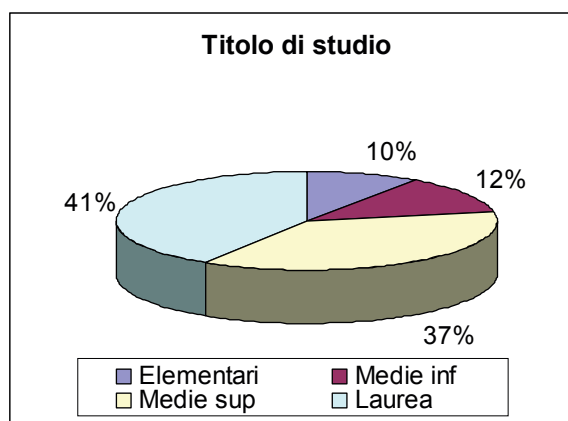
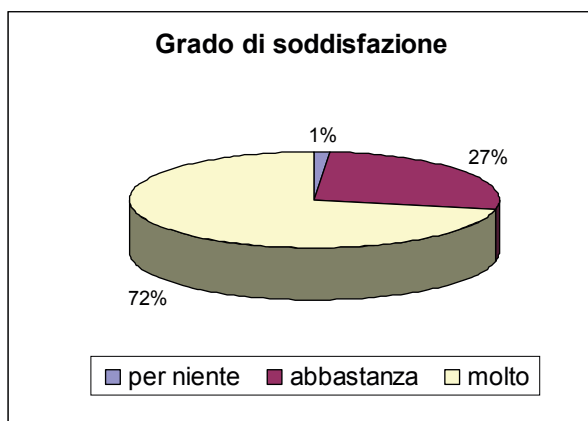
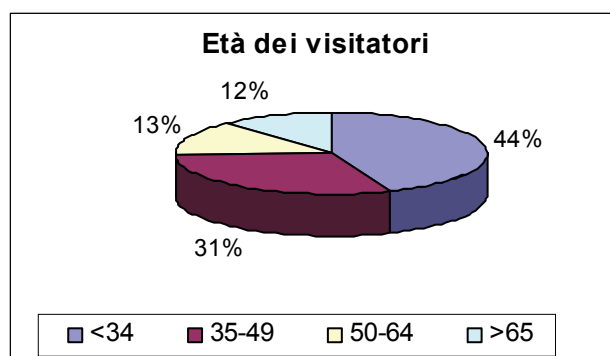
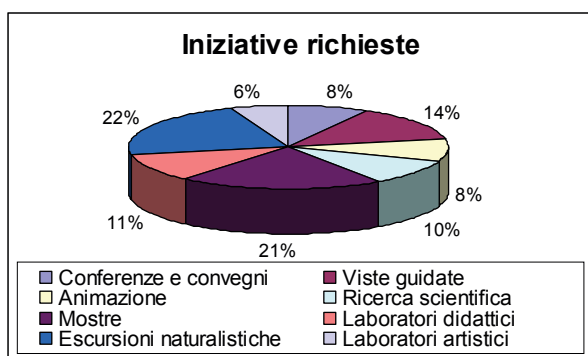
Non è indicato in quale totale siano stati conteggiati gli utenti di conferenze e convegni gratuiti.

Nella tabella seguente invece è riportato il dettaglio delle attività per le famiglie e per le scuole fornito dall'Ufficio Didattica:

	N. utenti singoli	categoria
2007		
Visite libere didattica	597	Scuole
Moduli didattici	3228	
Il gioco e la scienza	1806	
Darwin Day	243	
Totale 1	5874	
Apprendisti scienziati	1261	Famiglie
Compleanni	204	
Scienza...un'offerta speciale	300	
Totale 2	1765	
Totale complessivo	7369	

I dati non sono di facile lettura: tralasciando le mostre gratuite, il pubblico scolastico dovrebbe rappresentare il 55% dell'utenza del museo. Gli utenti appartenenti alla tipologia "famiglie", sono 1765. Considerato però che, fra i paganti, circa 400 hanno avuto il biglietto ridotto, si può ipotizzare che altri 800 utenti (1 adulto più 1 bambino) possano rientrare nella categoria famiglie, che raggiunge così il 24%. Il restante pubblico costituisce un non trascurabile 21% del totale dei visitatori.

Nel 2007, è iniziato anche un processo di monitoraggio del grado di soddisfazione che ha visto la somministrazione di questionari a vari utenti. Riportiamo qui i risultati di un sottocampione di 75 questionari, scelti perchè più articolati, compilati in occasione di mostre tematiche o visite



guidate, quindi non dai visitatori del percorso espositivo permanente e dalle scuole.

Tra i visitatori che si recano liberamente al museo, colpisce l'elevata richiesta (22%) di escursioni guidate in natura che, al momento, il museo non soddisfa, ma invece ha fornito in passato. Il pubblico è giovane (75% ha meno di 50 anni) e di cultura medio-alta (78% di diplomati e laureati). Più della metà è lavoratore attivo, solo il 17% è composto da studenti (come già detto, non sono qui considerate le classi portate in visita dalle scuole).

Le mostre organizzate dal museo hanno sempre un taglio fortemente didattico e sono sollecitate dal 21% dei visitatori: i dati sembrano suggerire che i cittadini chiedano al museo di fornire informazione scientifica di base.

Possiamo aggiungere che quasi tutti gli utenti hanno cittadinanza italiana, non c'è differenza fra i sessi, e due terzi provengono dal comune stesso di Ferrara. Il grado di soddisfazione è coerente con quello espresso nel totale dei questionari somministrati (262). L'analisi è ovviamente molto parziale ma costituisce una buona base per indagini più approfondite. Soprattutto, dovrebbe essere organizzato un sistema di ascolto del pubblico scolastico; auspicabile anche l'adozione di strumenti per la misura dell'efficacia divulgativa, almeno saltuariamente.

I Settori e i Servizi del Comune di Ferrara. Il museo interagisce ovviamente con gli interlocutori del Settore Attività Culturali preposti a compiti di tipo amministrativo e quelli appartenenti agli altri Settori del Comune (Settore Opere Pubbliche, i Servizi Economali, la Ragioneria del Comune,

eccetera). Il Settore è portatore di una logica di tipo autorizzativo ed esercita soprattutto una forte azione di controllo.

In altra ottica invece va sottolineata l'interazione biunivoca con gli uffici del Settore del Territorio, per la precisione Servizio Ambiente e Servizio Pianificazione Territoriale, e con i Servizi e Sistemi Informativi e con l'Ufficio di Servizio Civile: questi servizi danno supporto al museo nella gestione delle attività interne ma, al tempo stesso, grazie al museo, portano a compimento progetti di rilevanza esterna che sono di loro competenza.

Nel corso del 2006-2007 la Stazione di Ecologia ha collaborato in termini tecnici e progettuali con il Servizio Ambiente del Comune per la gestione di fondi (circa 37.000 euro) forniti al 70% dalla Regione Emilia-Romagna e destinati ad interventi naturalistici (monitoraggi ed gestione) in un'oasi del Comune all'interno di un sito di rete Natura 2000. Il Servizio Pianificazione Territoriale dà supporto cartografico digitale alla Stazione di Ecologia e al tempo stesso fruisce di consulenza naturalistica e delle banche-dati territoriali che il museo produce; i Servizi Informativi danno il supporto tecnico informatico ma, al tempo stesso, grazie alla gestione interna al museo del proprio sito internet, mantengono attiva una parte del sistema di Rete Civica del Comune, e lo stesso reciproco vantaggio si ha con l'Ufficio di Servizio Civile.

A fine 2007, il Comune ha finalmente assegnato la delega per la cultura ad uno specifico assessore, dopo che, per due anni, essa era stata trattenuta dal Sindaco: questo nuovo amministratore si sta attivamente impegnando a favore del Museo.

Alcuni uffici circoscrizionali si stanno avvicinando al Museo per stabilire collaborazioni: nel 2007 sono stati presi accordi con la Circoscrizione Nord Ovest per la realizzazione di un percorso espositivo permanente all'interno di una ex-scuola che verrà adibita a centro visite, aula didattica naturalistica e sede associazionistica legata al sito di Rete Natura 2000 "Fiume Po da Stellata a Mesola e Cavo Napoleonico", in un'ottica di valorizzazione delle risorse naturalistiche del territorio.

La Provincia di Ferrara. Con questo Ente la collaborazione è frequente e spesso vengono concessi al Museo contributi di entità limitata per le iniziative di divulgazione. Nel 2007, il contributo è stato di soli 500,00 euro. Comunque, nel corso del 2007 si è manifestata un'interazione non solo con il Servizio Provinciale Protezione Flora e Fauna (che afferisce all'Assessorato all'Agricoltura), con il quale il Museo interloquisce ormai da anni, ma anche con l'Ufficio di Piano, impegnato nella stesura del progetto di Rete Ecologica provinciale: si è verificato uno scambio non oneroso di banche-dati, su base volontaria e non disciplinata da contratti, più per lentezze burocratiche che per reale "generosità". Positive sono anche le interazioni con l'Assessorato Ambiente provinciale che appoggia pubblicamente molte iniziative museali.

La Provincia è interlocutore fondamentale per quel che riguarda la predisposizione di richieste contributi all'IBC e per il coordinamento delle attività bibliotecarie, ed è anche l'organo che autorizza i progetti di indagine ecologica sul campo.

La Regione Emilia-Romagna. Il museo interagisce ormai da vent'anni sistematicamente con la Regione Emilia-Romagna, intesa sia come Istituto per i Beni Artistici, Culturali ed Naturali (IBC), una realtà dalla quale il Museo ha ricevuto in più occasioni notevole supporto finanziario per investimenti, sia come Servizio Parchi e Risorse Forestali, con il quale è attivo un rapporto continuativo di collaborazione scientifica.

Nel 2007, il Museo ha pubblicato, grazie ad un finanziamento di €. 3.500,00 gestito direttamente dall'IBC, il volume 17 dei Quaderni della Stazione di Ecologia, che riportava gli esiti di 10 anni di indagini sulle comunità di Rettili ed Anfibi nel Parco Regionale del Delta del Po, e ha avuto un cofinanziamento al 50% di €. 12.500,00 per spese di investimento destinate a potenziare gli arredi dei laboratori e quelli per la gestione delle collezioni geopaleontologiche.

Nel 2006-2007, il museo ha partecipato a titolo gratuito alle discussioni tecnico-scientifiche organizzate dal Servizio Parchi che hanno portato all'approvazione della Legge regionale 15/2006 "Disposizioni per la tutela della Fauna Minore in Emilia-Romagna", con successiva collaborazione volontaria per la redazione dell'elenco delle specie particolarmente protette. Nel 2007 ha ricevuto dallo stesso Servizio un contributo di €. 5.500,00 per la stesura del testo di una piccola guida divulgativa sulla fauna minore che la Regione stessa ha stampato in 50.000 copie.

Altro interlocutore abituale per il Museo è il Parco Regionale del Delta del Po: da oltre dieci anni vengono condotte indagini sulle popolazioni di anfibi e rettili del parco, che ha finanziato per

molti anni ma non nel 2007, e non è mancato, in passato, lo studio anche della componente ad invertebrati.

Fino al 2002, il museo era accreditato presso la Regione come Centro di Educazione Ambientale, in quanto capofila di un "multicentro" che riuniva altri soggetti ferraresi attivi nel settore: in quell'anno, il Comune ha preferito far accreditare un'altra struttura di sua proprietà.

L'Agenzia Regionale Prevenzione Ambiente. Il museo ha interagito negli ultimi anni anche con la sezione ferrarese dell'Agenzia Regionale Prevenzione e Ambiente dell'Emilia-Romagna, in particolare per un progetto che intende sviluppare l'uso di certi insetti (i Ditteri Sirfidi) come indicatori dello stato di conservazione della biodiversità, in aree protette e non.

Nel corso del 2007 però il ruolo di ARPA Ferrara nel campo degli ecosistemi naturali si è molto affievolito, in seguito a decisioni della Direzione Generale di Bologna e il Museo (Stazione di Ecologia) ha proseguito il progetto in autonomia.

Il Consorzio Ferrara Ricerche. Si tratta di un ente senza fini di lucro, che riunisce 24 enti pubblici e privati, capeggiato dall'Università di Ferrara, nato nel 1993 e comprendente dal 1994 anche il Comune di Ferrara. Il Consorzio, per statuto, si occupa di ricerca e formazione. I rapporti con questo ente sono stati allacciati per la prima volta proprio nel 2007: al Consorzio è stata affidata la gestione amministrativa delle quote di iscrizione e dei compensi ai docenti della quarta edizione del Corso di riconoscimento invertebrati terrestri, per ovviare a difficoltà contabili. La collaborazione con il Consorzio è destinata a diventare via via più organica dato che consente di evitare molte difficoltà burocratiche e per una straordinaria coincidenza di intenti fra i due soggetti: nel corso del 2007 il Consorzio è stato indicato come gestore amministrativo di un contributo, liquidato poi nel 2008, concesso a favore del Museo dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Ferrara. L'operazione è onerosa ma in modo contenuto, poiché il Consorzio trattiene l'8-10% della cifra che gestisce a fronte dello svolgimento dei compiti amministrativi connessi. I fondi depositati presso il consorzio vengono gestiti per attività e non per tipologia di spesa e, per l'esecuzione di ordini di spesa, basta la firma del responsabile scientifico dell'attività su semplici moduli, senza altre procedure autorizzative. Il Consorzio potrebbe dare sostegno anche nella gestione di progetti nazionali ed europei.

Il mondo bancario La Fondazione Cassa di Risparmio di Ferrara è uno dei principali sponsor del museo: infatti, concede di solito contributi rilevanti per iniziative di divulgazione e chiede in cambio la riproduzione del logo su tutto il materiale promozionale. Nel corso del 2007 ha concesso 12.000,00 euro per le celebrazioni del Ventennale della Stazione di Ecologia e, in via del tutto inusuale, per la conduzione di ricerche ecologiche.

Contributi di minore entità (1000-2000 euro) vengono concessi spesso anche dalla banca Cassa di Risparmio di Ferrara: si tratta di un soggetto con fini di lucro e pertanto la riproduzione del logo può essere effettuata senza oneri fiscali per il Museo solo sui materiali promozionali che non sono destinati alla pubblica affissione.

Altro interlocutore è la Fondazione della Cassa di Risparmio di Cento: anche questo ente spesso da contributi minori per le iniziative di divulgazione: non ha però collaborato nel corso del 2007.

I tentativi di coinvolgere altri Istituti bancari non hanno mai dato esiti positivi.

Gli altri Musei e le Università, gli studenti, i ricercatori. Nel 2000, il Museo è stato accorpato ad altri musei comunali di Ferrara, considerati "minori", nel Servizio Musei e Centri di Documentazione. Nel 2007, dopo chiusura degli altri "uffici museali" rimaneva nel Servizio, oltre al Museo di Storia Naturale, solo il museo del Risorgimento – Centro Etnografico - Centro di documentazione del mondo agricolo. I rapporti di collaborazione non sono facili, e non si è mai avuta una progettazione congiunta, seppure possibile su molti temi: si sconta il fatto che l'operazione di accorpamento è stata imposta dall'alto con perdita dell'autonomia assoluta di cui entrambi i Musei avevano in precedenza goduto.

In città esistono altre importanti realtà museali scientifiche, tutte universitarie: da un lato, ci sono rapporti di collaborazione (ad esempio, le visite guidate all'orto botanico vengono condotte dalla stessa associazione che cura i percorsi entro il Museo); dall'altro, i musei universitari aspirano a riunirsi in un grande museo della scienza per il quale è già decisa, e piuttosto

prossima, la collocazione alquanto prestigiosa all'interno del Palazzo Turchi di Bagno, situato dirimpetto alla Pinacoteca e Galleria di Arte Moderna di Palazzo dei Diamanti. Un progetto di realizzazione museale congiunta Comune-Università che doveva realizzarsi nella stessa sede, a fondo studiato, è sfumato per la sostanziale opposizione dei docenti universitari maggiormente toccati dall'operazione. Per ora, comunque, esistono buoni rapporti di collaborazione con la Facoltà di Scienze, sanciti anche da apposita convenzione, nell'organizzazione di eventi congiunti, per alcune analisi genetiche e nell'appoggio dato alla progettazione per il Servizio Civile Volontario nazionale attraverso la concessione di crediti formativi.

Decisamente migliore e quasi mai problematica è invece la situazione che riguarda i rapporti con gli altri musei naturalistici sparsi sul territorio nazionale e anche provinciale: il museo dal 2006 è rappresentato nel Consiglio Direttivo dell'Associazione Nazionale dei Musei Scientifici dal Conservatore per la Zoologia. Spesso si verificano scambi non onerosi di ricercatori e di materiali espositivi per l'organizzazione di eventi di divulgazione.

Il museo però non è in rete con le altre realtà analoghe della provincia.

Numerosi sono i tesisti e i tirocinanti che vengono ospitati dal museo e, in tal senso, esistono convenzioni anche con altre università italiane e, ultimamente, anche straniere. Negli ultimi tempi, però, i problemi logistici stanno gravando sulle attività, impedendo anche in questo caso ulteriori ampliamenti e consigliando addirittura un ridimensionamento.

Il museo è da 18 anni punto di riferimento per vari studiosi che pubblicano articoli scientifici sulle 2 riviste museali e con i propri corsi di tassonomia degli invertebrati terrestri fornisce alla comunità scientifica nazionale un servizio unico nel suo genere.

Il Ministero dell'Università e Ricerca. Negli ultimi anni, dietro presentazione di appositi progetti curati dalla sezione didattica su bandi a favore di musei scientifici ed orti botanici, il MIUR ha finanziato alcune iniziative didattiche. Nel 2007, ha concesso 2000 euro per un progetto relativo all'evoluzione umana.

I Privati. Nel 2007, i fornitori sono stati rappresentati per lo più da tipografie coinvolte nella stampa delle riviste e dei materiali promozionali del museo, ditte per servizi di catering e di ditte fornitrici di piccola strumentazione scientifica., un disegnatore, un esperto entomologo. Talvolta il museo fa ricorso a tassidermisti, a ditte che realizzano modelli naturalistici, a ditte di arredamento e progettazione di interni.

Normale è il ricorso a sponsor "in natura", che prestano materiali per l'allestimento di mostre o scambiano servizi in cambio della promozione pubblicitaria che il museo può fornire: si tratta in genere di prestiti e servizi di valore ridotto. Fra i privati è presente anche la Banca Cassa di Risparmio di Ferrara. La stampa del logo di un soggetto con fini di lucro sui materiali destinati all'affissione comporterebbe per il museo il dovere di versare imposte sulla pubblicità piuttosto elevate, tali da annullare, nella maggior parte dei casi, il vantaggio della sponsorizzazione: così, la visibilità data agli sponsor è limitata, certamente non invogliandoli a dare sostegno al museo.

Il rapporto con le Associazioni esterne è sporadico: nel 2007, il museo ha collaborato con il Fotoclub Ferrara e con il Rotaract per le mostre. Con l'Associazione Recupero Essenze Autoctone c'è una collaborazione informale, avviate in seguito ad interazioni progettuali del 2006-2007, per la gestione del Bosco di Porporana. Storicamente, le Associazioni naturalistiche, chiedevano spazi di aggregazione che il museo non riesce a concedere.

Il personale non di ruolo. Si tratta di volontari di servizio civile, dei collaboratori esterni, degli operatori dell'associazione Didò e del personale di guardiania aggiuntiva.

I volontari del Servizio Civile, dal 2002, vengono assegnati al museo per la realizzazione di progetti precisi, che vanno dalla gestione delle collezioni e dell'archivio informatico della biblioteca alla ricerca sul campo. Nel 2007, sono "transitati" su tre diversi progetti 10 volontari, tutti laureati o laureandi in scienze naturali o biologiche. Il museo adotta una politica ben precisa: i volontari vengono impiegati esclusivamente per mansioni legate ai progetti al quale sono stati assegnati e non vengono mai adibiti allo svolgimento di compiti amministrativi, quindi non c'è alcun paragone tra il modo in cui vengono impiegati i volontari e il modo in cui venivano usati a suo tempo gli "obiettori di coscienza" e i ragazzi ricevono un'importantissima formazione. Non esiste però ancora un quadro degli sbocchi professionali correlati.

C'è stato poco spazio per gli incarichi esterni: nel 2007 un unico collaboratore è stato impegnato in indagini entomologiche in zone Natura 2000 della provincia, e un disegnatore è stato incaricato per alcune tavole necessarie per il volume sulla fauna minore e per la mostra temporanea autunnale.

Infine, i volontari IBO sono impiegati in supporto ai guardiasala quando ce n'è necessità. Figura come IBO anche una persona entrata in origine come volontaria nel 2002 e rimasta poi sempre nell'orbita del Museo per mansioni organizzative, promozionali e tecniche.

I dipendenti del Museo. Questo punto viene tenuto per ultimo perchè molto delicato: il clima interno non è ottimale, e nel 2007 si sono avuti episodi estremi di incompatibilità fra alcuni soggetti, dovuti a quelle che sono state percepite come reciproche invasioni del campo d'azione. Probabilmente però, le cause del disagio hanno radici molto antiche e complesse, e sono state acuite dai cambiamenti organizzativi avvenuti a partire dall'anno 2000.

I principali difetti che posso segnalare in questa sede, per quella che è la mia percezione, sono: lo spiccato individualismo di alcuni soggetti che, da sempre, non condividono notizie di cui vengono a conoscenza o ne strumentalizzano altre per procurarsi un vantaggio personale; la ridottissima circolazione delle informazioni; in generale, scarsa comunicazione; rivalità professionali che sfociano in ripicche; rarità delle interazioni con il dirigente; talvolta, solitudine dei funzionari come esito estremo dell'enorme loro autonomia; impossibilità di generare una programmazione delle attività che vada al di là del periodo di sei mesi -un anno, con continue rincorse degli obiettivi all'ultimo minuto.

Il 2008 è un anno per così dire "sospeso", e molto dovrà necessariamente cambiare nell'organizzazione, dato il trasferimento ad altro museo di una figura importante.

A questo si aggiunge, come ulteriore fonte di disagio, il fatto che le due ultime legislature sono state caratterizzate da un Sindaco al quale è stato più volte rimproverato di essere estremamente distaccato dai dipendenti comunali: è sorprendente come l'atteggiamento di un'unica persona posta al vertice possa influire sullo stato d'animo di un'intera organizzazione che conta più di 1400 dipendenti.

CONCLUSIONI

Il museo è sicuramente una struttura molto dinamica, che offre alla comunità locale, regionale e nazionale, molte opportunità, spesso gratuite, per la crescita culturale.

Il museo si è sviluppato enormemente, negli ultimi 18 anni, e sicuramente è ancora dotato di una notevole forza propulsiva che consentirebbe una crescita ulteriore, su tutti i fronti (incremento del patrimonio e dello stato di catalogazione delle collezioni, sviluppo di linee di ricerca, organizzazione di iniziative di formazione ed animazione culturale, rafforzamento dei rapporti con il territorio, supporto decisionale ad altri enti, eccetera). L'espansione però è frenata da limiti strutturali, in senso figurato e in senso materiale.

Anche il mercato culturale a Ferrara è in forte crescita: il bilancio sociale di mandato del Comune di Ferrara 2004-2007, pubblicato a metà giugno, parla di un aumento del 32% di visitatori per tutti i musei civici ferraresi, giunti a 199.842, mentre gli spazi espositivi hanno addirittura raddoppiato gli utenti, passando da 120.000 a 249.000 circa: il museo occupa quindi una piccola fetta (5,3%) di un mercato in espansione.

Si è tentata perciò una S.W.O.T. analysis del museo, che ha portato ai seguenti risultati preliminari:

Punti di forza sono sicuramente la particolarità e la molteplicità delle "aree strategiche di affari", ineguagliata sull'intero territorio regionale; l'elevato grado di specializzazione dei funzionari e la dinamicità di molti di loro; il desiderio di tutto il personale (salvo minime eccezioni) di portare il museo ad incidere maggiormente sulla società; la combattività di molti funzionari; la tradizione, la storia, il patrimonio, in gran parte mai svelato al pubblico; gli ottimi rapporti con assessorati provinciali e regionali; un ruolo leader su certe tematiche che viene riconosciuto a livello nazionale; un piccolo nucleo di utenti fidelizzati; il rapporto consolidato con le scuole; la progettazione del Servizio Civile, in cui il Museo eccelle assieme al resto del Comune.

Debolezze sono invece uno scarso coordinamento interno e con gli uffici di Settore; l'esiguità della base finanziaria per il funzionamento fornita dal Comune; gli spazi insufficienti, le barriere architettoniche, i locali inadeguati e in parte addirittura fatiscenti; la scarsa propensione al

lavoro di gruppo; l'assenza di una figura tecnica in presenza stabile; l'incapacità di fare sistema sia con gli altri musei civici che con quelli analoghi presenti sul territorio provinciale; il debole rapporto con le associazioni di cittadini; la gestione di tipo finanziario; la lentezza nel portare a termine gli obiettivi che non prevedano un riscontro immediato per interlocutori esterni; l'incapacità pressoché totale di proporre una programmazione che vada al di là del periodo di sei mesi-un anno; uno staff amministrativo ridotto ai minimi termini; l'impossibilità di proporre una progettazione europea; l'assenza di metodi di ascolto per le scuole; l'"originalità" del personale di accoglienza al pubblico.

Opportunità: la grande crescita del mercato culturale a Ferrara; la possibilità che il Comune, vista tale crescita, si renda conto dei vantaggi che si otterrebbero risolvendo i problemi strutturali che mettono a rischio il patrimonio e ostacolano la piena fruizione dell'edificio; alcuni percorsi turistici concepiti come rete di musei che si vanno delineando a livello provinciale; la buona disponibilità di alcuni politici che credono nella valorizzazione naturalistica del territorio come strumento di crescita culturale ed economica e nello sviluppo della cultura scientifica come indispensabile per lo sviluppo; la nascita dei progetti di rete ecologica, se verrà maggiormente riconosciuta la competenza che il museo può mettere a disposizione; paradossalmente, la generale riduzione di risorse che sempre più obbligherà gli Enti locali ad assolvere a determinati obblighi di legge senza conferire incarichi esterni; auspicabilmente, le prossime elezioni amministrative, previste per l'aprile 2009;

Minacce sono punte di individualismo esagerate e ridottissimi scambi di opinione fra colleghi; la perdita, avvenuta nel corso del 2007, di una figura chiave per l'organizzazione e il rischio che anche un'altra figura analoga possa venire a mancare poiché non adeguatamente retribuita; la reticenza dei dipendenti nel mettere in comune le conoscenze e le informazioni puntando al vantaggio personale; un clima interno di generale insoddisfazione; la concorrenza di musei scientifici universitari, a loro volta in crescita, anche se distinti come "area strategica d'affari", e molto agguerriti e meglio finanziati; l'insufficiente retribuzione degli operatori didattici; il Settore Attività Culturali che si pone più come rigido controllore che come supporto alle iniziative; la generale indifferenza della classe politica italiana ai problemi della ricerca scientifica; la tendenza di alcuni politici nel voler negare l'indipendenza culturale dei musei e a considerare gli aspetti della tutela naturalistica poco più che "folklore", o addirittura un fastidio; l'esclusione dal filone dei finanziamenti europei che pure coinvolge altri Settori del Comune; la convinzione diffusa in varie aree del Comune che la ricerca scientifica non debba essere competenza dei Servizi di proprietà comunale; la possibile stanchezza degli operatori del museo.

E' una fase critica, in cui il museo potrebbe crescere ulteriormente, ma potrebbe anche arretrare: è necessaria una migliore definizione delle strategie, che siano condivise e partecipate dal personale.

Lo sviluppo o la revisione della strategia dovrà tener conto dell'analisi di punti di forza e debolezze, opportunità e minacce: quanto qui presentato costituisce solo uno spunto per ulteriori approfondimenti.

Ringraziamenti Si ringraziano per la gentile collaborazione: F. Pesarini, Direttore del Museo; i colleghi E. Cariani, S. Cattabriga, L. Galtarossa, B. Morsiani, S. Vallardi; I. Bambini di "Didò".