

## “I MUSEI ITALIANI”

Seconda parte della ricerca  
“I musei italiani e i distretti culturali:  
punti di forza e di debolezza”

Interesse nazionale  
Marzo 2012

A cura di *IULM* e *UNESCO*,  
con il *Ministero per i Beni e le Attività Culturali*,  
per Aspen Institute Italia

## **1. Ripensare il valore economico della cultura: dal mecenatismo velleitario allo sviluppo a base culturale**

L'idea secondo cui la cultura deve essere a tutti i costi "protetta" dalla dura realtà dell'economia si fonda su una concezione pre-industriale della committenza culturale, a sua volta basata sull'esistenza di una figura, il mecenate che, per propria inclinazione o per calcolo, è disposto a sostenere economicamente alcuni produttori culturali (artisti, musicisti, letterati, ecc.) sollevandoli dalla necessità di fare i conti con le leggi del mercato.

Alla benevolenza dei protettori privati, con il consolidamento degli stati moderni, soprattutto europei, si è progressivamente sostituito il settore pubblico, il "mecenatismo istituzionale" che sostiene la cultura in quanto attività socialmente meritoria, indipendentemente dalla sua capacità di generare flussi economici significativi, e spesso anche a prescindere dal gradimento di gran parte della base dei contribuenti che fornisce le risorse che rendono ciò possibile. In ultima analisi, quindi, il "mecenatismo istituzionale" non è altro che l'aggregazione di un gran numero di "mecenati involontari" quando non addirittura inconsapevoli.

Da questo punto di vista, si tende spesso a contrapporre l'approccio europeo continentale – basato appunto sul finanziamento pubblico e quindi su un prelievo coercitivo a sostegno di attività che non riscontrano necessariamente il gradimento di tutti – a quello anglosassone, basato invece sugli incentivi fiscali alla contribuzione diretta dei privati, che fa sì che a pagare siano appunto coloro che sono realmente interessati alla cultura e la apprezzano.

In realtà, si tratta di una contrapposizione più apparente che reale: la detrazione fiscale dei contributi privati alla cultura rappresenta comunque una mancata entrata che incide negativamente sul bilancio pubblico, e potrebbe addirittura configurare in alcuni casi una forma regressiva di tassazione, in quanto concentrerebbe maggiormente la pressione fiscale su chi non può usufruire di simili detrazioni. Potrebbe così darsi che, in presenza di regimi fiscali particolarmente favorevoli, anche privati del tutto disinteressati alla cultura sarebbero disposti a finanziarla per mere ragioni di opportunismo.

Si potrebbe concludere che l'esito sociale sarebbe comunque positivo, visto che in fondo il risultato sarebbe il finanziamento di attività culturali socialmente meritorie. Ma se si crede davvero che la cultura sia meritoria, perché allora non finanziarla direttamente attraverso la spesa pubblica in modo più equo e trasparente piuttosto che esporsi ai machiavellismi dei consulenti tributari dei contribuenti più ricchi e bisognosi di detrazioni?

Seguendo questa logica diventa quindi evidente il rischio di impantanarsi in discussioni abbastanza sterili, che producono facilmente forti e poco costruttive contrapposizioni su base ideologica. In fondo, se si vuole che la cultura sia pagata da chi ne usufruisce e ne gode, è sufficiente affidarsi al mercato, come accade per la maggior parte dei beni di consumo.

Ma la vera natura della questione non ha a che fare con un ragionamento astratto sul maggiore o minore gradimento di un generico "menù" di esperienze culturali da parte dei contribuenti/clienti e sul modo più appropriato per decidere chi ne paga il conto, né a maggior ragione ha a che fare con eventuali istanze di "democratizzazione" della cultura, siano esse rese possibili dalla mano pubblica o da quella privata.

Nel corso della storia è sempre stata l'offerta culturale a creare un proprio pubblico, e quindi una propria domanda pagante, e mai viceversa. Nessuno sa di desiderare una determinata esperienza culturale prima che qualcuno sia in grado di mostrargliela e soprattutto di fargliela apprezzare. Un sorprendente rovesciamento di prospettiva per coloro che sono abituati a ragionare sul consumo culturale secondo l'ottica dei *mass market* tradizionali, ma un dato di fatto pressoché ovvio per coloro che hanno una reale e diretta esperienza del funzionamento delle arene culturali.

## 1.1 Come la cultura genera valore economico e sociale

Gli aspetti che necessitano di una riflessione particolarmente attenta hanno piuttosto a che fare con i modi attraverso cui la cultura genera valore economico e sociale. È ponendosi a questo livello che divengono evidenti i limiti di applicazione alla sfera culturale delle forme di ragionamento economicistico più meccaniche e strumentali, e si comprende come la contrapposizione tra “mecenatismo” e “mercato” in ambito culturale sia più che altro apparente, in quanto le due posizioni a prima vista così inconciliabili si basano di fatto su una medesima forma di fraintendimento. La vera contrapposizione, che produce gli effetti più sostanziali e decisivi, è invece quella tra due concezioni pressoché antitetiche della produzione e della circolazione sociale della cultura che definiremo rispettivamente, per brevità, “passiva” e “pro-attiva”.

Secondo la concezione “passiva” della generazione del valore economico e sociale della cultura, esiste in primo luogo una separazione netta tra i produttori e i fruitori della cultura, ovvero tra il lato dell'offerta e quello della domanda. Di conseguenza, la finalità dell'offerta è quella di avere riscontro nella domanda, di attrarre pubblico. Ci si concentra quindi sulla dimensione dell'intrattenimento culturale, sugli eventi, e sulla “valorizzazione” del patrimonio culturale nel senso di una ricerca di elementi di interesse e di curiosità che attirino volumi sufficienti di pubblico pagante.

L'impatto dell'esperienza culturale si misura quindi in termini di audience e di ritorno economico, diretto e indiretto. Se e come l'esperienza abbia avuto effetti sul sistema di motivazioni e sul bagaglio cognitivo dei fruitori è tutto sommato irrilevante, e resta confinato nel regno dell'arbitrio dei gusti individuali.

È questa concezione della generazione del valore economico e sociale della cultura che produce il fenomeno delle “città d'arte” aggredite da un turismo di massa apparentemente caratterizzato in senso culturale ma di fatto interessato ad una modalità di uso delle città interamente centrato sull'auto-rappresentazione (che si traduce in un bisogno ossessivo di documentazione della propria presenza, sotto forma di raccolta di immagini e oggetti-feticcio, ma spesso anche di graffiti deturpanti su monumenti di grande valore culturale, che certifichino tale presenza nei confronti degli altri) e molto povero in termini di contenuto cognitivo. L'impatto economico e di audience prodotto da queste modalità di uso della città potrà anche essere rilevante, ma l'effetto che contestualmente si produce sull'identità culturale e sociale può essere molto negativo e finisce spesso per pregiudicare non soltanto la capacità di produrre nuova cultura in quei luoghi, ma anche di conservare il senso di quella che si è ricevuta nel tempo.

Alla concezione passiva si contrappone quella “pro-attiva”, nella quale non soltanto non è possibile tracciare una netta distinzione tra offerta e domanda (nel senso che coloro che in una determinata occasione agiscono da fruitori in altre situazioni, fossero anche soltanto quelle domestiche, si trasformano in produttori), ma ci si concentra appunto in primo luogo sul modo con cui una determinata esperienza culturale agisce sul “bilancio cognitivo” di chi vi partecipa.

L'impatto primario della cultura in questo caso riguarda lo sviluppo umano, ovvero le forme di accumulazione di capitale umano, sociale e culturale-identitario che sono il prodotto della partecipazione attiva e consapevole all'esperienza. Le forme di espressione culturale costruiscono un proprio pubblico quando inducono in esso un desiderio di acquisire gli strumenti che sono necessari a dare senso all'esperienza stessa. Quando ciò accade, le esperienze continuano a produrre valore e significato nel tempo. Al contrario, quando le esperienze replicano banalmente le competenze e le aspettative del pubblico a cui si rivolgono, possono anche produrre un riscontro immediato, ma perdono molto rapidamente di interesse e diventano obsolete quasi contestualmente alla loro produzione.

Le forme di valorizzazione economica della cultura che si dimostrano realmente efficaci e sostenibili nel tempo sono quelle che sono capaci di fare leva sulla dimensione pro-attiva piuttosto

che su quella passiva. Mentre quest'ultima trova riscontro soprattutto nelle logiche del turismo culturale e della partecipazione ai grandi eventi, la prima si concentra sui temi dello sviluppo dell'infrastruttura culturale produttiva e sul rapporto – oggi cruciale – tra cultura e innovazione.

### *1.2 La produzione culturale e creativa: dimensione economica del settore*

Sul versante della produzione culturale e creativa il Rapporto Figel pubblicato sul finire del 2006 – che prende il nome dell'allora commissario europeo alla cultura Jan Figel – fa propria, con i dovuti aggiustamenti, la definizione delle industrie culturali e creative originalmente sviluppata dal Department of Media, Culture and Sport inglese, distinguendo tre grandi categorie: i settori culturali di base (arti visive, arti performative, patrimonio), le industrie culturali (film e video, televisione e radio, video giochi, musica, editoria) e le industrie creative (design, architettura, pubblicità).

Si tratta, come è evidente, di un sistema a cerchi concentrici nel quale l'orientamento al mercato si fa via via più preminente man mano che ci si muove verso i cerchi esterni. Per quanto si tratti di attività tra di loro molto eterogenee, bisogna notare che esse presentano delle complementarità strategiche molto forti e finiscono per individuare, nel loro complesso, una vera e propria macrocatena del valore. In questa catena i settori di base, che producono relativamente poco valore aggiunto, sono però indispensabili dal punto di vista della ricerca, della sperimentazione e dell'aggregazione dell'associazionismo culturale non-profit che è spesso il vero e proprio terreno di coltura dei nuovi paradigmi creativi.

Anche all'interno delle industrie culturali e persino delle industrie creative ci sono segmenti poco orientati al mercato e rivolti essenzialmente alla sperimentazione, sebbene in tali contesti i vincoli economici si facciano man mano più stringenti. È da questa componente più sperimentale che gli operatori più orientati al mercato attingono per definire i propri linguaggi e i propri contenuti, in un rapporto che somiglia molto a quello che esiste tra ricerca di base, ricerca applicata e trasferimento tecnologico.

Quanto all'effettiva dimensione economica di questo macro settore, le cifre del Rapporto Figel hanno suscitato una profonda impressione in molti paesi europei. Esse mostravano infatti che il fatturato dei settori culturali e creativi nella Unione Europea a 27 (UE 27) nel 2003 ha superato i 654 miliardi di euro; nello stesso anno, il fatturato dell'ICT nella UE 15 è stato pari a 541 miliardi di euro. Il fatturato dell'industria automobilistica europea nel 2001, abbastanza comparabile data la relativa stabilità dei prezzi, è stato pari a 271 miliardi di euro.

Se si ragiona in termini di contributo percentuale al valore aggiunto europeo, nel 2003 il settore culturale e creativo ha prodotto il 2,6% del PIL, contro il 2,1% del settore immobiliare, l'1,9% del settore alimentare, bevande e tabacco, lo 0,5% del settore tessile e il 2,3% del settore chimica, gomma e plastica. Nel periodo 1999-2003, la crescita cumulata del settore culturale e creativo è stata pari al 19,7%, con uno spread positivo del 12,3% rispetto al tasso di crescita dell'economia europea nel suo complesso.

Già a metà dello scorso decennio le industrie culturali e creative erano dunque in Europa un settore di grandissimo rilievo economico e una delle componenti più dinamiche dell'intero sistema. Sebbene la ricerca non sia stata da allora ripetuta alla stessa scala, le informazioni disponibili portano a ritenere che il peso relativo dei settori culturali e creativi nell'economia europea dal 2006 ad oggi sia andato ulteriormente aumentando piuttosto che diminuendo.

### 1.3 Cultura e innovazione

Quanto al versante del rapporto tra cultura ed innovazioni, i dati disponibili mostrano chiaramente come i Paesi che presentano i più alti livelli di partecipazione alle attività culturali (e che tipicamente comprende una quota importante di partecipazione pro-attiva) siano anche quelli che manifestano la maggiore capacità innovativa.

<b>Ranking Innovation Scoreboard 2008 (Paesi UE 15)</b>	<b>Ranking Partecipazione Attività Artistiche Eurobarometro 2007 (Paesi UE 15)</b>
1 Svezia	1 Svezia
2 Finlandia	2 Lussemburgo
3 Danimarca	3 Finlandia
4 Germania	4 Francia
5 Olanda	5 Danimarca
6 Francia	6 Olanda
7 Austria	7 Belgio
8 UK	8 Germania
9 Belgio	9 UK
10 Lussemburgo	10 Austria
<b>(EU27)</b>	<b>(EU27)</b>
11 Irlanda	11 Irlanda
12 Spagna	12 <b>Italia</b>
13 <b>Italia</b>	13 Spagna
14 Portogallo	14 Grecia
15 Grecia	15 Portogallo

Fonte: *European Innovation Scoreboard 2009*

Come si può verificare dalla tabella, i Paesi che si trovano al di sopra della media UE 27 in termini di capacità innovativa così come misurata dall'Innovation Scoreboard coincidono esattamente (per quanto con qualche differenza di ranking) con i Paesi sopra la media UE 27 in termini di partecipazione attiva dei cittadini ad attività di natura artistica, e viceversa. Pur non suggerendo una precisa interpretazione causale, questa associazione, che per altro si verifica in assenza di qualunque sovrapposizione tra i dati impiegati per elaborare le due classifiche, mostra in maniera abbastanza chiara come le forze che guidano la capacità innovativa e la partecipazione culturale presentino molti, se non moltissimi, fattori comuni.

Se si considera quale sia l'impatto sul PIL di un Paese economicamente avanzato di un incremento "sistemico" nella capacità innovativa, si può facilmente concludere che per quanto impressionanti siano i già citati dati macroeconomici relativi alla crescita quantitativa del macro-settore culturale e creativo, i dati relativi all'impatto che la cultura produce sul potenziale innovativo non siano da meno per rilevanza economica e politica.

La relazione è così sistematica e stabile da non poter essere casuale, e la ragione è relativamente semplice: chi, attraverso la partecipazione culturale, si abitua ad aggiornare costantemente il proprio bagaglio cognitivo e le proprie conoscenze, si sottopone ad una "ginnastica" che costituisce la premessa ideale per essere pronti a rimettersi in discussione di fronte a situazione e problemi che richiedono soluzioni nuove: la sostanza stessa dell'innovazione. La dimensione pro-attiva dell'esperienza culturale è dunque un fattore decisivo per la piena valorizzazione del potenziale economico della cultura nelle sue dimensioni più sistemiche.

È per queste ragioni che, nelle future riflessioni sulle politiche di crescita dei Paesi industrializzati che sempre più decisamente fanno leva appunto sulla capacità innovativa, le politiche culturali

non potranno che acquisire una rilevanza crescente, e forse anche superiore a quella oggi attribuita alla formazione in quanto tale. Il vero problema, quindi, prima ancora della sostenibilità economica della produzione culturale, è quello della sua sostenibilità sociale: se si agisce efficacemente su quest'ultimo piano, anche la dimensione del finanziamento acquista un senso che può andare al di là del trasferimento di risorse a fondo perduto.

## **2. Quali contenitori culturali per quale modello di sviluppo locale**

La crisi del modello del distretto industriale porta con sé nuovi interrogativi e nuove sfide. In varie occasioni si è sostenuto che a fronte del declino produttivo del Paese, una possibile via d'uscita andasse trovata in una riedizione del modello distrettuale, applicata questa volta al "tesoro nascosto" dell'Italia: il suo patrimonio culturale. Nasce così l'idea del distretto culturale come prolungamento della logica del distretto al settore della valorizzazione turistica dei beni culturali, rispetto ai quali l'Italia potrebbe vantare una "posizione dominante" in termini di dotazione a fronte del progressivo indebolimento dei fattori di vantaggio competitivo in altri settori.

Questa rivisitazione tradizionalistica del modello distrettuale, purtroppo, non ha fondamento: il distretto "classico" è basato sulla produzione di beni, mentre la valorizzazione ha a che fare soprattutto con i servizi; inoltre, i distretti industriali nascevano per auto-organizzazione delle forze imprenditoriali locali, mentre il distretto culturale nasce generalmente come operazione *top-down*, esterna alle logiche e spesso indipendente dagli stessi attori culturali del territorio. Differenze non banali, che spiegano le deludenti ricadute economiche dei pure non numerosi esempi di applicazione concreta di un'impostazione troppo "meccanicistica", il cui principale limite è quello di ritenere che la forma organizzativa distrettuale contenga in sé la capacità di generare sviluppo locale, mentre essa rappresenta invece semmai l'impronta organizzativa di una vitalità produttiva e sociale che, come ci insegna la letteratura ormai classica sull'argomento, preesiste ad essa e le dà forma e contenuto.

Se il modello di organizzazione distrettuale avesse un qualche senso nel campo della valorizzazione, quegli stessi territori che hanno dato vita ai distretti industriali, i quali spesso comprendono aree ad alta densità di patrimonio culturale, avrebbero con naturalezza trasferito competenze imprenditoriali ormai consolidate ai nuovi campi di attività. Se questo non è avvenuto, è perché semmai le opportunità connesse alla valorizzazione economica della cultura, lungi dal potersi conformare meccanicamente al modello distrettuale, presentano problemi del tutto analoghi a quelli che hanno contribuito alla messa in crisi del modello stesso del distretto.

Sappiamo ormai fin troppo bene che la concorrenza dei paesi emergenti richiede alle realtà socio-economicamente più avanzate di mantenere sul proprio territorio soltanto le attività di filiera più direttamente connesse alla direzionalità, all'innovazione e alla creatività, e che anzi la priorità principale è quella di una radicale riconversione innovativa e creativa dell'intero sistema economico locale.

Sappiamo anche che questo scenario, che richiede capacità di investimento e una visione strategica sofisticata e orientata ai risultati di medio-lungo termine, si scontra con la logica della piccola e media impresa distrettuale familiare, spesso orientata al breve termine e capace di concepire l'innovazione più che altro sotto forma di piccoli miglioramenti incrementali di prodotti e di processi già esistenti – anche se non mancano naturalmente rilevanti eccezioni.

È possibile rivitalizzare il modello distrettuale in modo da permettergli di fronteggiare le nuove sfide dell'innovazione radicale e non più incrementale? Se dobbiamo guardare alle esperienze internazionali più avanzate in questo senso, dobbiamo constatare che è proprio la cultura a giocare un ruolo di primo piano, e che il valore economico della cultura va cercato anche e soprattutto nella capacità di rendere questi processi di riconversione creativa ed innovativa socialmente sostenibili nel lungo termine: la cultura è cioè un fattore di sistema la cui funzione è quella di



creare nuove modalità di interazione e nuove complementarità produttive tra quelle “teste” di filiere diverse che identificano il nuovo modello di specializzazione territoriale, e che sono accomunate da una stessa tensione verso l’esplorazione del nuovo e la capacità di canalizzarlo in una cultura di processo e di prodotto.

Nasce così quella che potremmo chiamare la prospettiva del distretto culturale evoluto: un modello distrettuale del tutto nuovo, nel quale il *genius loci* si manifesta non nella specializzazione mono-filiera ma nell’integrazione creativa di molte filiere differenti, e in cui la cultura non ha valore solo se e *in quanto* crea profitti, ma perché aiuta la società ad orientarsi verso nuovi modelli di uso del tempo e delle risorse e così facendo produce a sua volta economie importanti anche al di fuori della propria sfera settoriale specifica.

È il passaggio dal modello dissociato, tipico del contesto italiano, della cultura per i turisti al modello della cultura *anche* per i residenti, che non esclude il turismo culturale ma lo integra in una catena del valore più ampia e più solida che non rinnega il passato industriale ma contribuisce a ringiovanirne la visione e le prospettive strategiche in linea, tra l’altro, con le iniziative messe in atto dalla Fondazione Cariplo come evidenziato nella prima parte di questa ricerca.

La cultura agisce dunque nel nuovo scenario post-industriale come un vero e proprio “agente sinergico” che inquadra i singoli interventi in una ridefinizione complessiva dell’identità del sistema territoriale e delle comunità che lo abitano. Le varie iniziative culturali diventano un linguaggio che, coinvolgendo profondamente la dimensione razionale come quella emotiva, aiuta i cittadini a capire come la trasformazione del territorio e della città implichi un potenziale mutamento delle possibilità di vita, delle opportunità professionali, degli obiettivi esistenziali da perseguire. La cultura è sempre di più un laboratorio di idee che procede con una logica simile a quella della ricerca scientifica: apre nuove possibilità di senso, indica nuovi modelli di comportamento, di azione, di interpretazione del mondo.

I contenitori culturali (musei, spazi espositivi, centri culturali, spazi polivalenti, e così via) sono senz’altro una delle realtà su cui si concentrano più speranze quando si pensa ad un nuovo modello di distretto culturale che sappia inserire i meccanismi dell’offerta culturale all’interno di uno scenario vitale e competitivo di sviluppo economico locale. Ma se i contenitori non possono avere all’interno del modello distrettuale il ruolo di centro di profitto, quale ruolo possono svolgere in concreto?

Una casistica internazionale ormai ampia mostra come essi rivestano due funzioni importanti all’interno del sistema distrettuale: quella di *attrattore* e quella di *attivatore*. I contenitori si prestano particolarmente a svolgere queste funzioni in quanto essi diventano i luoghi in cui si esprime con la massima compiutezza ed efficacia tutto il mondo simbolico su cui si costruiscono le moderne catene del valore: in altre parole, in essi si possono realizzare proprio quelle condizioni ideali da “laboratorio di ricerca e sviluppo” in cui si elaborano e divengono accessibili, al di fuori di immediati obiettivi commerciali, tutte le declinazioni più interessanti ed innovative dell’universo simbolico della cultura, che vengono poi “metabolizzate” all’interno della propria catena del valore dal sistema produttivo.

Da un lato, i contenitori agiscono come attrattori nella misura in cui sono in grado di aumentare la visibilità del sistema locale a cui appartengono, contribuendo all’orientamento di flussi turistici, di decisioni di investimento, di copertura mediatica, ecc.; tutte risorse preziose nei moderni processi di sviluppo locale. Dall’altro, essi agiscono come attivatori nella misura in cui le loro iniziative e i loro contenuti sollecitano l’emergere di nuovi progetti imprenditoriali, la formazione e la selezione di nuove professionalità, il varo di progetti di responsabilità sociale rivolti alla comunità, la rilocalizzazione di attività produttive e residenziali all’interno del sistema urbano.

In tutti i casi studio di successo, tanto quando emerge con particolare forza la *funzione-attrattore* che quella *attivatore*, si nota chiaramente che, accanto alla necessaria capacità di catalizzare energie e risorse provenienti dal di fuori del contesto locale, i contenitori riescono con successo a mobilitare

e coinvolgere attivamente anche il pubblico e le risorse economiche del sistema locale. In altre parole, i contenitori che “funzionano”, a prescindere dalla loro vocazione e dalle loro caratteristiche specifiche, sono spazi che vengono vissuti e utilizzati come risorsa in primo luogo da coloro che, vivendo nella città o nel sistema metropolitano che li ospitano, godono di condizioni fisiche di accesso facilitate e privilegiate.

Piuttosto che inseguire formule predefinite, occorre allora fare in modo che sia il dialogo tra il contenitore e il suo territorio a definire il modello di uso dello spazio e dei tempi del progetto culturale che esso deve esprimere. Un dialogo che presuppone un forte investimento del territorio in una crescita delle proprie competenze culturali, della propria capacità progettuale, dell’apertura al nuovo e alle esperienze internazionali.

### ***3. Verso una concezione più aperta ed inclusiva del museo: il ruolo dei servizi aggiuntivi***

Una delle tematiche su cui si concentra maggiormente l’attenzione nello sforzo di ridefinire il ruolo sociale ed economico dei musei è quella dei servizi aggiuntivi. Con questa espressione si vuole qui indicare l’insieme delle modalità e degli strumenti che il pubblico museale ha a disposizione nel conoscere, fruire e conservare l’esperienza di un’opera d’arte, di un museo o, in generale, di un luogo adibito a finalità di accesso culturale. Tali servizi vanno dalle modalità di comunicazione dei contenuti di una mostra o di un museo, al marketing museale, alle strumentazioni atte a facilitare o ad aumentare la fruizione estetica di un oggetto, sino al merchandising, all’editoria d’arte e agli oggetti legati all’esperienza estetica.

Questo complesso di servizi riveste oggi un ruolo assolutamente centrale nell’indirizzare le preferenze di un pubblico sempre più abituato ad incrementare l’esperienza di accesso culturale nel contesto museale con contenuti pregressi (informazioni preventive sulla visita), trovati in loco (realtà aumentata, podcast didattici, multimedialità) o relati nel tempo (cataloghi, multimedialità, gadgets).

Come dimostrato da vari studi ed ormai accettato unanimemente dalla comunità scientifica, l’esperienza di accesso culturale, in special modo nelle nuove generazioni, tende ad assumere significati sempre più complessi e stratificati, che non possono essere più esauriti nelle tradizionali categorie dell’intrattenimento e dell’uso del tempo libero, ma divengono momenti di una propria strategia personale di costruzione della propria identità e della propria sfera relazionale, anche grazie alla sempre più forte interazione tra l’esperienza in sé e la sua rappresentazione e il suo racconto attraverso i social media.

Ciò significa che il ruolo attribuito tradizionalmente alla comunicazione o alla presentazione dei contenuti culturali secondo le modalità un tempo più diffuse, ad esempio le campagne di affissione cittadina da un lato, e la semplice didascalica museale dall’altro (vale a dire la predisposizione di brevi testi informativi sulle opere all’interno dello spazio espositivo), sta rapidamente cambiando e ridimensionandosi, a favore di modalità alternative e più flessibili dal punto di vista del raggiungimento dei destinatari, delle modalità e delle forme del loro coinvolgimento e della possibilità stessa dei destinatari di produrre informazione e contenuti in risposta alle loro esperienze di accesso culturali, in modalità a loro volta accessibili e condivisibili da altri.

#### ***3.1 Analisi di alcune delle principali realtà museali italiane***

Fatte tali premesse, si è inteso in questa sede ipotizzare una griglia di analisi quantitativa-qualitativa da poter utilizzare per mappare le realtà museali italiane stante l’incompletezza e l’eterogeneità dei dati esistenti nelle banche dati ufficiali relativi ai “servizi aggiuntivi”, per valutare in che misura tale dimensione dell’esperienza di accesso culturale in ambito museale possa mostrare di accogliere le dinamiche di cambiamento sopra ricordate.



1. Esistenza di un *Piano di Comunicazione* (PdC) riguardante la collezione permanente;
2. Esistenza di un PdC riguardante le mostre temporanee;
3. Esistenza di “strategie di prezzo” relative alla biglietteria;
4. Esistenza di “servizi aggiuntivi” rivolti al pubblico straniero;
5. Esistenza e manutenzione di un archivio aggiornato;
6. Livello di presenza di forme di multimedialità;
7. Possibilità di visite guidate e livello di personalizzazione;
8. Presenza di attività didattiche o convegnistiche;
9. Livello di fruibilità degli spazi per i disabili;
10. Esistenza e livello qualitativo del bookshop;
11. Esistenza e livello qualitativo dei servizi di ristorazione;
12. Esistenza e livello qualitativo del sito internet:
  - a. Qualità dell’interfaccia;
  - b. Accesso ai servizi;
  - c. Collezione online;
  - d. Visita virtuale;
13. Presenza del museo all’interno dei *social network*;
14. Livello di personalizzazione dei gadget;
15. Presenza del museo all’interno dei circuiti turistici;
16. Possibilità di connessione internet *wifi* in loco;
17. Possibilità di interconnessione multimediale con le opere;
18. Presenza di servizi per bambini.

Valutare i “servizi aggiuntivi” di un museo consente indirettamente di evidenziarne criticità e inadeguatezze, il più delle volte conseguenti all’esiguità delle risorse a disposizione che, occorre ricordare, sono gravate invariabilmente per circa il 90% dai costi del personale. L’approccio scelto permetterebbe altresì di sviluppare, in alcuni casi di particolare interesse, un dialogo diretto con i responsabili delle sedi museali prese in esame, consentendo così di tracciare una sorta di “mappatura” tra quelle che vengono percepite dai responsabili come le reali priorità associate al proprio ruolo.

È così emerso, da un primo *screening* informale, come la maggiore priorità percepita sia il rispetto delle normative di abitabilità, accessibilità e manutenzione delle sedi. Strettamente legata a questa prima istanza emerge la seconda, relativa alla necessità di evitare di incorrere in qualche tipo di sanzione, verosimilmente legata ad inadempienze relative all’argomento precedente. Come terza istanza percepita emerge la gestione dei rapporti col personale e, subito dopo, la difficoltà nel gestire gli spazi attraverso lo staff a disposizione.

Senza scendere in un’analisi dettagliata di dati che non sono comunque ottenuti da un campionamento statistico rappresentativo, si può notare come le tematiche relative ai servizi al pubblico non occupino una posizione di preminenza nel quadro delle priorità dei direttori e dei responsabili delle sedi museali italiane. E se questa mancanza di attenzione costituisce una criticità rispetto alle esigenze e alle aspettative del pubblico più tradizionale, lo è a maggior ragione con riferimento ai nuovi pubblici formati da giovani con alte aspettative, abituati ad un’elevata mobilità nelle proprie strategie di accesso culturale, fortemente motivati, culturalmente onnivori e dall’altissima capacità di approccio alle tecnologie multimediali, e quindi capaci anche di far sentire in modo molto rapido ed efficace il proprio disappunto e il proprio dissenso di fronte ad un’offerta di contenuti o di modalità di fruizione non all’altezza degli standard, soprattutto se carenti con riferimento ad analoghe realtà straniere.

Da non sottovalutare, nel contesto italiano, il ruolo potenziale delle Fondazioni di origine bancaria nel sostenere le modalità di accesso e di partecipazione attiva ai contenuti culturali, una finalità che

è parte della loro missione istituzionale e che, in un momento di profonda crisi finanziaria come quello attuale, può rivelarsi particolarmente preziosa per sostenere uno sforzo di miglioramento e di innovazione che, sulla base delle sole risorse pubbliche, potrebbe essere sostanzialmente vanificato negli anni a venire. Si tratta di un tema che merita un approfondimento e che va seguito con la massima attenzione nello scenario di medio termine.

Esiste, allo stato dei fatti, un numero rilevante di poli espositivi distribuiti nel Paese (sebbene con evidenti elementi di concentrazione spaziale nei centri maggiori con una più forte identità culturale) che presentano standard relativamente elevati di offerta e che potrebbero quindi costituire una piattaforma di fondamentale importanza nel disegnare una strategia di sistema che dia alla cultura un ruolo più centrale nel modello di crescita del sistema Paese, centrato non più soltanto sulla dimensione di fruizione passiva quanto piuttosto, come si è detto, su quella di partecipazione attiva e di produzione anche condivisa dei contenuti.

#### **4. La dimensione economica dei sistemi museali: ostacoli e prospettive**

La questione della crisi economica e della disponibilità di risorse sempre più limitate per la sostenibilità dei musei richiama inevitabilmente quella dell'efficienza gestionale e, più in generale, del raggiungimento efficace degli obiettivi della *mission* museale. Il problema della misurazione del livello di eccellenza, da un punto di vista aziendalistico, del sistema museale nazionale è particolarmente controverso.

La mancanza di una contabilità autonoma e specifica per ogni struttura museale si traduce infatti nella mancanza di valori complessivi e sintetici che possano essere oggetto di una comparazione significativa. Non vi è contabilità perché il museo è spesso parte di "altre" amministrazioni, quindi non sempre ha una sua forma di controllo contabile proprio perché inserito in altre e più complesse gestioni. Per giunta, il museo è considerato alla stregua di un bene patrimoniale e non di un capitale economico capace di produrre un flusso significativo di ricavi; un portato della vecchia concezione mecenatistica che fa fatica ad essere superato in alcuni ambienti, per quanto, come è noto, la struttura museale non sia costituzionalmente in grado di generare profitti, ed è per questo che non è inclusa nei settori più propriamente "industriali" della produzione culturale e creativa, quanto piuttosto nel suo nucleo "pre-industriale".

Non è dunque facile rilevare le grandezze finanziarie fondamentali necessarie ad una reale valutazione delle prassi gestionali del museo; né è semplice operare una riclassificazione di conti già esistenti. Del resto, nel valutare l'efficacia dell'impatto dei musei in una prospettiva territoriale, nell'impossibilità logica di ragionare sui musei come centri di profitto, si finisce spesso per porre l'enfasi sulla loro capacità di produzione di un indotto turistico ricettivo, e quindi di generare un impatto economico indiretto che finisce per assecondare pienamente le logiche della fruizione passiva tipiche delle forme di produzione di contenuti culturali meno innovative. Questo aspetto finisce per aggiungere elementi al relativo disinteresse che prevale oggi nelle pratiche dell'*accountability* dei sistemi museali circa l'effettiva possibilità di ricorrere a pratiche avanzate e rigorose di programmazione e controllo di gestione, che restano spesso ad un livello piuttosto elementare.

La ricerca su questo aspetto ha quindi dovuto fare i conti con una marcata carenza informativa di base che richiama l'attenzione su un punto: il bisogno, non più rinviabile, di attivare strumenti contabili specifici che permettano di analizzare le pratiche gestionali dei musei in modo preciso, comparabile, trasparente.

I dati attualmente in possesso del Ministero per i Beni e le Attività Culturali (MiBAC) non permettono allo stato attuale di raggiungere questo scopo. Qui, in particolare, la varietà di configurazioni istituzionali dei vari musei fa la differenza, proprio perché tra un museo statale primo di autonomia finanziaria e, per considerare l'estremo opposto, una fondazione privata che si

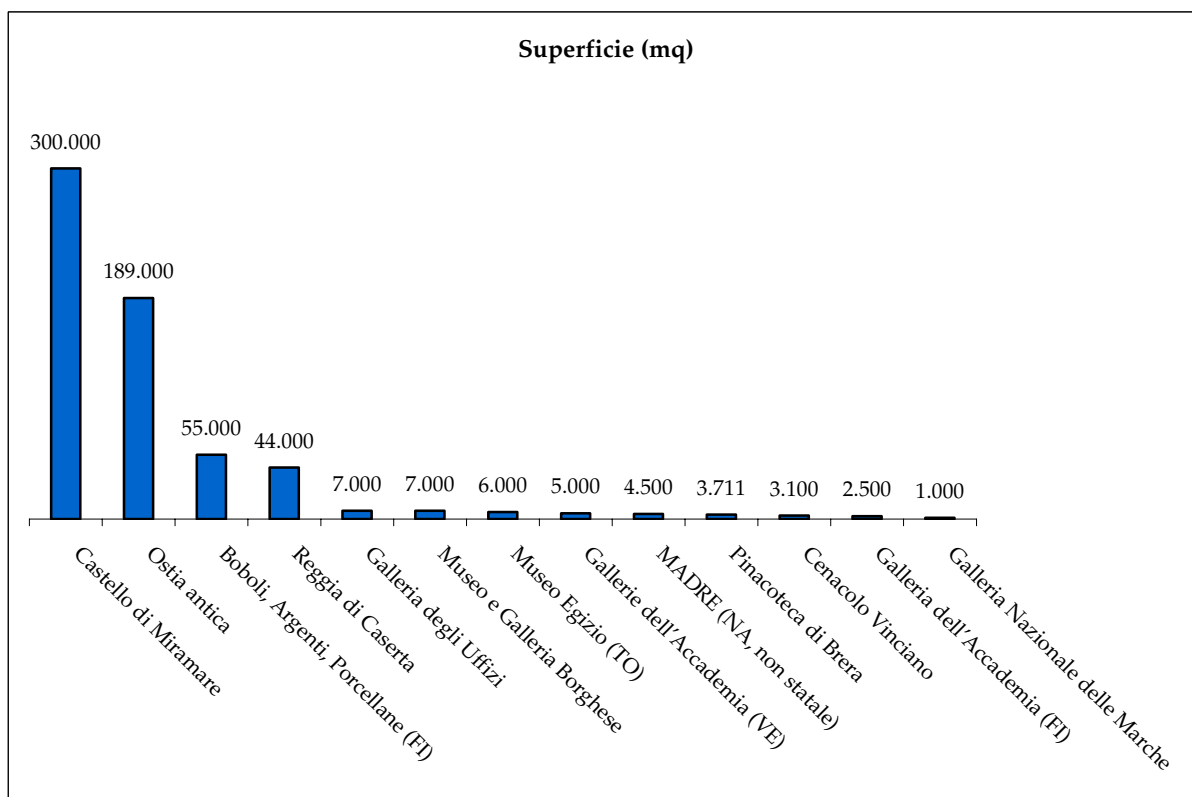
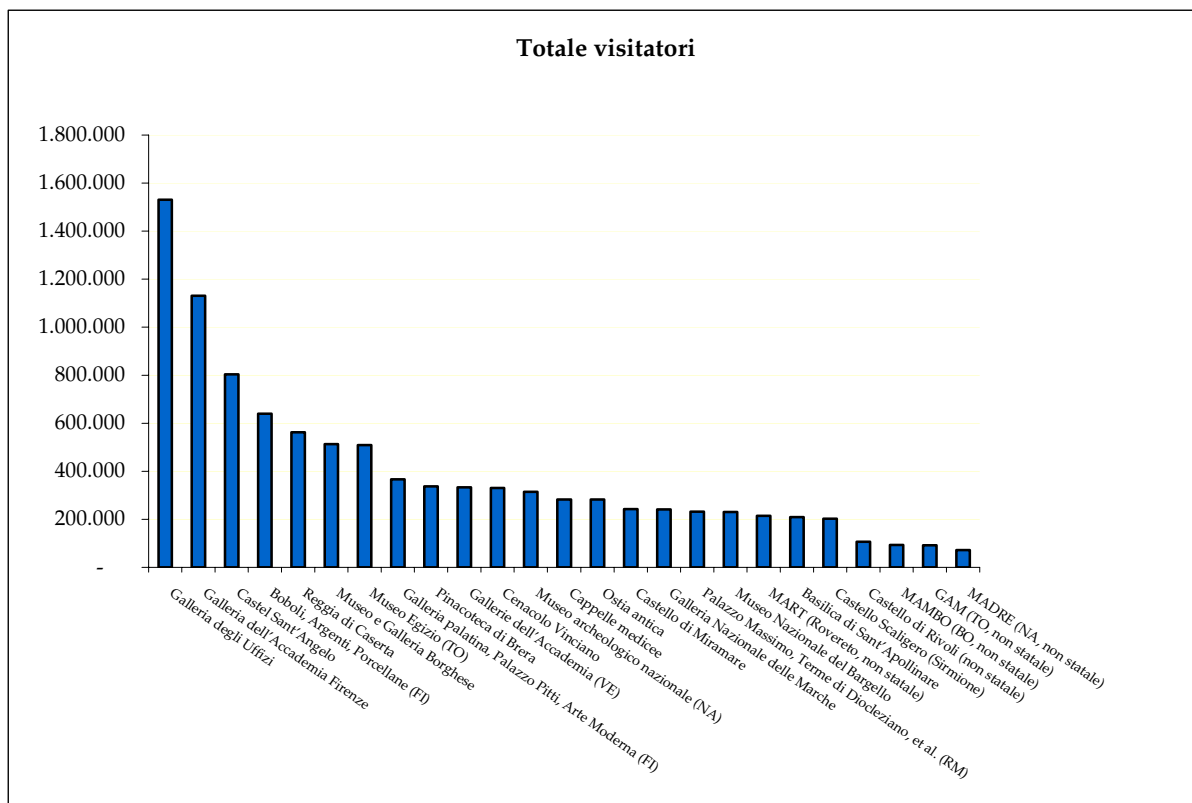
mantiene prevalentemente con il proprio capitale e con iniziative mirate di raccolta fondi, esistono ben poche sovrapposizioni in termini di cultura organizzativa e gestionale. Ma è inevitabile che, di fronte all'attuale scenario di risorse decrescenti, una convergenza tra queste due culture, con una deriva preferenziale verso il polo dell'autonomia e della capacità di attrazione di risorse esterne, appare inevitabile.

Nell'amministrazione pubblica il sistema di rilevazione nasce e si sviluppa come strumento "autorizzativo", con la finalità primaria di predefinire gli spazi operativi entro cui può svolgersi l'azione degli organi amministrati. Finalità talmente rilevante da porre in secondo piano l'esigenza della corretta rappresentazione della gestione, come avviene nelle realtà prevalentemente concentrate su un efficiente controllo di gestione. È da questo stato di cose – che, come ripetiamo, dovrebbe essere superato al più presto – che discende la difficoltà di accesso ad una base informativa minima comparabile di grandezze economico-gestionali per l'intero *panel* dei musei considerati, e il conseguente, inevitabile ripiegamento su obiettivi minimi di valutazione delle eccellenze museali.

Questo stato di cose segnala chiaramente come, allo stato attuale, il sistema museale italiano sia ancora lontano dall'obiettivo di poter costituire un elemento di punta di un modello di sviluppo locale orientato alla crescita basata sulla produzione e sull'accesso a contenuti culturali. Soprattutto nella sua componente pubblica, il sistema soffre ancora di un ripiegamento su culture organizzativo-gestionali non compatibili con una focalizzazione sui temi dell'innovazione e della costruzione di nuove piattaforme culturali adatte alle esigenze e alle aspettative dei nativi digitali.

Occorrerà quindi operare una decisa scelta di campo, con una conseguente azione di politica culturale, se si vorrà davvero invertire questa tendenza e far sì che il nostro Paese, al di là di retorici richiami al potenziale di sviluppo della cultura, inizi davvero a prendere sul serio questa opportunità e ad agire di conseguenza.

## Appendice. Rapporto visitatori-spazi.



Fonte: Dati MiBAC 2009

Dall'esame delle distribuzioni relative ai dati sui quali è possibile effettuare una reale analisi comparativa, vale a dire il numero di visitatori e i metri quadri di superficie dei complessi museali, si nota come in ambedue i casi la distribuzione tenda ad assumere il tipico andamento logistico, che si ritrova molto spesso nelle analisi dei fenomeni culturali. La distribuzione logistica è caratterizzata da un numero molto limitato di casi che raggiungono valori molto elevati, e da una lunga coda di casi che rappresentano ciascuno valori molto limitati.

È interessante però notare come, dal raffronto tra le due figure, gli spazi che raccolgono il maggior numero di visitatori non coincidono con quelli dalla maggiore superficie, il che implica naturalmente che, in termini relativi, ci sono spazi relativamente "piccoli" che appaiono molto congestionati mentre al contrario vi sono spazi piuttosto grandi che raccolgono una quantità di accessi relativamente modesta rispetto alla loro capacità di carico.

Questo semplice dato è sufficiente a suggerire come al momento vi siano ampi spazi di miglioramento nel disegnare una politica dell'attrattività e degli accessi nel sistema dei maggiori spazi espositivi italiani. Rimane tuttora operante il classico "effetto aura" che porta grandi masse di visitatori a concentrarsi in spazi particolarmente famosi e ambiti in quanto fortemente mediatizzati, spesso trascurando spazi di altrettanto valore culturale ma meno conosciuti e quindi negletti anche in presenza di condizioni di accessibilità equivalenti o addirittura migliori di quelle degli spazi più richiesti.

Al di là dei margini di miglioramento sullo sviluppo strategico e organizzativo-gestionale dei singoli spazi si configura quindi la necessità di dare vita ad una politica museale di sistema più efficace, coerente e capace di indirizzare in modo più equo e produttivo i flussi di domanda e di uso degli spazi rispetto a quanto accade ora in assenza di strategie specificamente pensate allo scopo.