

I Musei e le imprese

febbraio 2003

L'attivazione dei cosiddetti servizi aggiuntivi previsti dalla legge Ronchey del 1993 è stata preceduta ed accompagnata da un vivace dibattito che - come descritto in alcune semplificazioni giornalistiche - ha visto l'ingresso dei privati (con i conseguenti obiettivi economici, i requisiti di efficacia ed efficienza) ora come una rivoluzione dell'economia dei musei fino a configurarne una dimensione aziendale ed imprenditoriale comparabile con imprese di altri settori economici, ora come l'insorgere di una contraddizione tra missione culturale del museo e dimensione economica dei servizi appaltati.

L'analisi delle risultanze di gestione, ormai pluriennali, di centinaia di servizi aggiuntivi nei musei di tutta la penisola, attraverso i dati e le informazioni raccolte dal MBAC e dall'Ufficio Servizi Aggiuntivi, consente oggi di tracciare un primo bilancio di questa esperienza e di mettere in luce la congruenza dei risultati con il disegno del legislatore, per quanto concerne i due aspetti fondamentali:

1. la gestione in appalto dei servizi aggiuntivi ha prodotto e produce una significativa cifra di introiti che si rivela una preziosa risorsa integrativa per l'attività dei musei; integrativa, appunto, non certo sostitutiva del fabbisogno economico necessario per perseguire la missione culturale. Persino nei casi di maggior affluenza e nei musei più famosi, non è pensabile una sostenibilità economica delle attività e della missione del museo appoggiata esclusivamente alla fornitura di servizi a costi di mercato; ciò non toglie, tuttavia, che la dimensione economica ricavata dall'appalto dei servizi aggiuntivi sia per i musei di cruciale importanza e che possa trovare ancora significativi margini di espansione;
2. al di là delle risultanze economiche, lo sviluppo dei servizi aggiuntivi si traduce in un miglioramento dell'offerta rivolta all'utente del museo, in un innalzamento della qualità dell'accoglienza, nella fornitura di un ventaglio di opportunità e servizi che integrano l'esperienza della visita, contribuendo ad un minor affaticamento e ad un maggior comfort sia "culturale" - fornendo informazioni, spiegazioni e assistenza, come nel caso delle audioguide o delle visite guidate - che fisico, offrendo la possibilità di una sosta al bar, o un servizio di prenotazione che eviti code ed attese.

L'analisi della domanda mostra come i servizi aggiuntivi siano accolti favorevolmente e con soddisfazione dall'utenza, elemento, sottolineato dall'intensità d'uso e dal tempo dedicato: il negozio del museo è oggetto di una vera e propria visita che idealmente prosegue la visita del museo. Nel bookshop non si entra solamente per una "necessità" di acquistare un determinato oggetto, ma è un luogo dove si rivisita il museo, dove si cercano oggetti, immagini, pretesti, per fissare nella memoria un'esperienza; è un luogo dove lasciar vagare la propria curiosità. Così il bar; a fronte di una visita media sotto le due ore, non è solo un punto di ristoro necessario per rigenerarsi delle fatiche della visita, ma un'occasione per una comoda pausa, per una chiacchiera, per una piacevole e rilassante sospensione lungo il percorso di visita, come si evince dal gradimento del pubblico più anziano. Dunque non solo la proposizione di una merce, di un oggetto, di un servizio all'interno di un percorso ad altro dedicato, quanto invece un'offerta complementare che integra, prolunga la visita ed eleva i livelli di comfort di un'esperienza d'impiego culturale del proprio tempo libero.

D'altro canto, una diffusa attenzione per un maggior comfort e per un ventaglio di opportunità e servizi non è certo elemento di novità per la maggior parte degli utenti. Anche ipermercati e centri commerciali organizzano zone di sosta, di ristorazione, quando non addirittura eventi culturali o mostre per integrare con esperienze culturali il tempo dedicato all'acquisto: persino in questo caso è dimostrato come l'offerta di opportunità integrative e di comfort non solo non distolga dall'obiettivo principale dell'impresa distributrice - cioè, in questo caso, vendere il maggior numero di articoli possibile - ma si riveli ad esso funzionale. Si pensi ancora, nel settore della distribuzione cinematografica, ai fortissimi investimenti per il rinnovo delle sale di proiezione, alle multisale, ai multiplex ed all'integrazione con altri servizi, tutti investimenti volti ad incentivare il comfort, a migliorare la qualità e l'esperienza della visione per motivare gli utenti ad uscire dalla propria casa e a vedere i film al cinema, e non in televisione, in videocassetta o in DVD.

Dunque la tendenza ad incrementare i livelli di comfort e ad offrire servizi ed opportunità integrative non è certo peculiarità unica dei musei, ma piuttosto elemento sempre più importante di competizione fra le diverse offerte di impiego del tempo libero, che tende quindi a tradursi in un innalzamento complessivo delle soglie di comfort e di ricchezza dell'offerta ritenute accettabili da parte dell'utenza.

Occorre rilevare, tuttavia, come l'introduzione dei servizi aggiuntivi non rappresenti certo per i musei la prima esperienza di articolazione e complessificazione dell'offerta e dei servizi indirizzata ai propri visitatori. Negli ultimi anni, anche in Italia si assiste ad un'evoluzione delle strutture museali, che accanto alla missione principale riguardante la conservazione, la tutela, lo studio e l'esposizione delle proprie collezioni, sviluppano una molteplicità di attività rivolte ad istituire rapporti stretti con i propri gruppi di utenza. La relazione con le scuole si fa organica anche attraverso specifiche attività didattiche, attraverso laboratori attivati presso i musei e rivolti a diversi target di studenti; così i cicli di conferenze, le attività di comunicazione mirate a particolari segmenti di utenza, le attività delle molteplici associazioni "amici del museo", o una politica diffusa di mostre ed esposizioni temporanee integrano il nucleo dell'offerta museale rappresentato dalla collezione permanente. Attorno a quest'ultima, anzi, si configura in molti casi una "costellazione" di altre attività, di proposte culturali, di iniziative di comunicazione e divulgazione che fanno di un numero crescente di musei centri di produzione culturale in grado di espandere significativamente la propria offerta.

In questa più complessiva dinamica evolutiva, la possibilità di attivare mediante concessioni a privati servizi di accoglienza e di assistenza culturale non fa che integrare e dare risposte ad una esigenza di base di rafforzamento e strutturazione dell'offerta museale. Merita sottolineare in questo senso che l'Art. 112 del Testo Unico parla di "servizi di assistenza culturale e di ospitalità" rinominando l'insieme di servizi definiti anche come "servizi aggiuntivi". Non si tratta solo di una questione semantica, ma della presa di coscienza di un sostanziale slittamento di paradigma: da qualcosa di esterno, di addizionale, di separato, di "aggiuntivo" appunto, rispetto ad un'offerta culturale, la dizione "servizi di assistenza culturale e di ospitalità" indica una maggior integrazione, una funzione di accoglienza rivolta al visitatore e non un semplice "di più" da considerare in posizione marginale. Tali servizi appaiono sempre meno "aggiunti o aggiuntivi" e sempre più integrati e strutturati in un'offerta culturale sfaccettata ed articolata che viene tuttavia giudicata ed apprezzata dal visitatore per la sua qualità complessiva(1).

Nelle note preliminari di questo libro, giustamente Solima sottolinea la stretta interdipendenza tra qualità dei servizi di ospitalità e qualità complessiva della visita museale agli occhi del visitatore, il quale è comprensibilmente poco preoccupato di distinguere di continuo responsabilità private nella gestione dei servizi di accoglienza e assistenza culturale e gestione pubblica delle collezioni. L'apprezzamento della qualità dei servizi e della proposta culturale tende ad integrarsi in una percezione olistica del museo, come

istituzione in grado di soddisfare un impiego culturale del tempo libero. Si enuclea così una delle questioni centrali che rende di particolare attualità un controllo di qualità costante dei servizi di ospitalità e di assistenza culturale ed un monitoraggio continuo della loro congruenza con l'offerta del museo. Rappresentando una delle interfacce di rapporto con il visitatore, a partire dalla biglietteria e dalla prenotazione, il contributo dei servizi aggiuntivi ad una percezione della qualità complessiva dell'istituzione museale risulta assai poco marginale e separabile dagli altri aspetti del museo.

La questione della qualità risulta peraltro all'ordine del giorno, a seguito dell'adozione dell'"Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei Musei". Gli standard, previsti espressamente dall'art 150, comma 6, D.L. n. 112/1998 vanno ad individuare, nei rispettivi ambiti, l'insieme di norme, di prescrizioni, di indirizzi, di linee guida di riferimento per tutte le attività dei musei. In questo quadro, l'Ambito VII dell'Atto di indirizzo sugli standard, dedicato ai rapporti del museo con il pubblico, alla voce "Accoglienza, servizio informazioni" recita testualmente: "L'accoglienza del pubblico al museo deve essere garantita attraverso strutture, materiali e servizi che agevolino la visita, la comprensione del percorso espositivo, la conoscenza delle opere e degli oggetti esposti; stimolino l'interesse e il desiderio di approfondimento culturale; favoriscano in ogni modo un'esperienza di visita soddisfacente e piacevole sotto ogni punto di vista". Il punto 4. dell'Ambito VII "Servizi accessori" riporta: "Il museo deve garantire al pubblico una fruizione agevole e una permanenza piacevole: l'attivazione di altri servizi che non rientrano nella gestione ordinaria dell'istituzione culturale, ma ne aumentano comunque l'attrattività agli occhi del visitatore, eleva di fatto la qualità complessiva del museo e va quindi perseguita con ogni mezzo".

[...]La dinamica di espansione delle funzioni e dei servizi prima accennata, che tende a configurare delle vere e proprie "cittadelle museali", avviene in un contesto fisico e spaziale particolarissimo. Statisticamente la grande maggioranza dei musei italiani è ospitata in edifici storici, spesso di grandissimo pregio architettonico, monumenti e musei stessi delle loro architetture. Solo un'esigua parte dei musei può godere di edifici recenti, progettati per una funzione museale e in contesti urbani che consentano una loro facile espansione. Se, da un lato, il rapporto tra una collezione museale ed un monumento del centro cittadino produce una straordinaria opportunità di visita, capace di integrare l'interesse per gli oggetti esposti con la fruizione di spazi architettonici di grande fascino, dall'altro non manca di generare problemi di difficile soluzione, attriti e possibili contraddizioni tra l'organizzazione della macchina museale e le strutture architettoniche non facilmente modificabili ed adattabili. Spesso l'edificio oppone una sua "resistenza" non solo alle trasformazioni di grandi dimensioni, alla riorganizzazione delle funzioni museali e dei servizi, ma anche agli adattamenti di più piccola dimensione, agli adeguamenti impiantistici, ai lavori conseguenti all'evoluzione normativa della sicurezza(2). E non v'è dubbio, tuttavia, che l'edificio storico ed il monumento abbia pari dignità rispetto alla collezione che ospita, uguali "diritti" di tutela e conservazione.

Tutto ciò comporta il fatto che nuovi servizi e funzioni non possano essere pensati in astratto, facendo riferimento a standard spaziali e di prestazioni ottimali per le diverse attività, ma si debba invece affrontare un difficile lavoro di "messa in congruenza" tra spazi fisici disponibili e funzioni da ospitare. L'adattamento reciproco è d'obbligo nella più parte dei casi: gli spazi per le diverse funzioni vengono ricavati, erosi, inseriti lungo i percorsi di visita, spesso in condizioni largamente sub-ottimali quanto a posizionamento, visibilità, dotazione di spazio. Sono questi, ovviamente, tutti elementi in grado di incidere sul funzionamento dei servizi e sulla loro dimensione economica: non è ininfluente la posizione di un negozio lungo il percorso di visita o la superficie da destinare ad esposizione in rapporto alle vendite.

Occorre rilevare che tali effetti non solo si ripercuotono sulla dimensione economica (più o meno vendite) ma hanno a che fare strettamente anche con la qualità del servizio offerto: un negozio troppo piccolo ed affollato non è confortevole e in ogni caso deve essere ben visibile affinché il servizio sia usato; d'altra parte, l'insieme di questi requisiti non può comportare il fatto che l'atrio del museo ed i suoi spazi di accoglienza risultino superfici residuali, ritagliate tra le diverse funzioni di servizio. [...]

Estratto dalla premessa metodologica di Luca Dal Pozzolo
Si ringrazia Electa Napoli

Note

(1). Si veda al proposito Cesareo Grillo V.,(2001),
Dai servizi aggiuntivi a quelli di assistenza culturale e di ospitalità,
in Valentino P. A., Mossetto G., (a cura di),
Museo contro Museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati,
Giunti, Firenze

(2). Dal Pozzolo, L. (2002),
Bilancio fra resistenza dell'edificio ed esigenze organizzative dei musei,
in Ientile, R. (a cura di),
Riconversione di manufatti storici in musei. I musei di oggi negli edifici di ieri,
Name, Genova