

Caro Ludovico, da parecchio tempo ti occupi di problematiche legate al management e al marketing dei musei. Provando a fare un bilancio degli ultimi anni, quali aspetti di cambiamento nel processo di "messa in offerta" del patrimonio museale italiano ti sembrano particolarmente rilevanti?

Riflettendo su quanto accaduto nel corso degli ultimi anni, mi sembra possibile segnalare alcuni fenomeni che ritengo – sotto questo profilo – di grande interesse.

Il primo è connesso alla progressiva diffusione dei servizi aggiuntivi – o, come vengono ora chiamati, "servizi di accoglienza" – all'interno dei musei italiani. Questo fenomeno, se da un lato ha contribuito a migliorare il livello qualitativo del sistema di offerta museale – e, quindi, dell'esperienza di fruizione del visitatore – ha dall'altro favorito il dialogo tra soggetto pubblico ed operatore privato, promuovendo indirettamente la ricerca di un terreno comune, di uno spazio di azione condiviso nel quale il perseguimento della finalità pedagogica ed educativa del bene culturale potesse coniugarsi con la ricerca del profitto da parte del soggetto imprenditoriale. In realtà, la strada da percorrere è ancora lunga, considerando che il primo decennio ha risentito – sotto molti profili – dei caratteri della sperimentazione; è cioè necessario che tale esperienza si consolidi, anche attraverso lo sviluppo di specifiche professionalità, sia in ambito pubblico che nel settore privato.

Parallelamente, mi sembra di cogliere una progressiva crescita di interesse, da parte dell'operatore del settore, nei confronti di un approccio al governo dell'istituzione museale di tipo più "moderno", nel quale trovano diritto di cittadinanza una pluralità di metodologie e di tecniche di derivazione manageriale, le quali possono offrire un contributo importante per gestire in maniera ottimale le diverse risorse a disposizione di un museo. Risorse che non sono solo quelle "culturali" – tipicamente, la collezione permanente – ma anche, e direi soprattutto, quelle "intellettuali", cioè il patrimonio di conoscenze sedimentato nelle professionalità che lavorano nel museo, o comunque a servizio del museo. In altri termini, la valorizzazione dei beni culturali transita – a mio avviso – per la valorizzazione del sistema di conoscenze di cui ciascun museo dispone ma che, per mille motivi, non sempre è possibile mettere a frutto.

Entrambi i fenomeni menzionati hanno contribuito, probabilmente per la prima volta nel nostro Paese, a spostare il focus dell'attenzione nei confronti dell'utilizzatore finale dei servizi museali, il visitatore, il quale ormai rappresenta, sempre più spesso, il baricentro delle decisioni strategiche ed operative del museo. Si è, in altri termini, progressivamente rarefatto l'atteggiamento di pervicace autoreferenzialità che sino a pochi anni fa caratterizzava il funzionamento dei musei italiani.

Questo importante cambiamento di prospettiva non è stato sempre ricercato con la dovuta energia, a volte è stato "subito" senza essere effettivamente compreso, altre volte è stato ostacolato con l'inerzia tipica delle organizzazioni sclerotizzate. Ma è un processo che mi sembra possa ormai considerarsi avviato. E, di questo, non posso che essere molto contento.

Ragionando in chiave futura, quali possono essere, a tuo giudizio, le principali sfide che si presenteranno ai musei in termini di politiche di pubblico, di radicamento con i territori e le comunità e di capacità di intercettare i nuovi turismi?

Come dicevo, ho la sensazione che il rapporto con il pubblico da parte dei musei italiani sia, negli ultimi anni, iniziato a cambiare. Se infatti, per un verso, sono ancora diffusi atteggiamenti di chiusura, o comunque di scarso interesse, nei confronti delle esigenze della domanda museale – approcci, questi, "figli" di una tendenza auto-riflessiva, che vede il museo quasi ripiegato su se stesso, indifferente alle molteplici evoluzioni del contesto esterno – è pur vero che, per altro verso, i segnali di una crescente attenzione verso le aspettative di fruizione sono, a mio avviso, molteplici e dunque confortanti.

Detto ciò, una delle principali sfide con le quali si confronteranno i musei negli anni a venire ritengo possa essere considerata quella dell'integrazione culturale: la nostra società evolve sempre più rapidamente verso un modello multi-razziale, alla stregua di quanto già accaduto in molti dei Paesi maggiormente industrializzati; tale cambiamento può vedere i musei italiani recitare un ruolo di protagonisti, nella misura in cui essi riusciranno a proporsi come luogo di mediazione e di contaminazione tra culture differenti, cioè tra etnie, religioni, e soprattutto lingue diverse. Perché ciò accada è evidente che si richiede uno sforzo significativo da parte dei musei, a partire dai supporti informativi che sono attualmente disponibili nelle loro sale, ancora oggi molto spesso presenti unicamente – e, aggiungo, drammaticamente – in lingua italiana. Questa chiave di lettura del museo può sollecitare, a mio avviso, anche un nuovo e rinnovato rapporto da intessere con le comunità locali di appartenenza, rafforzando il radicamento territoriale che caratterizza la gran parte dei musei italiani, ma che – spesso – si trasforma da punto di forza in punto di debolezza, nella misura in cui la capacità di proposizione culturale del museo non arriva ad estendersi al di

fuori dei confini strettamente locali.

Emerge dunque con forza, dal mio punto di vista, la necessità di un sempre maggiore allargamento dei confini del museo, da realizzarsi stemperando non tanto e non solo i suoi confini "fisici" (le barriere architettoniche, i giorni e gli orari di apertura, etc.) ma soprattutto quelli per così dire "intangibili": non va dimenticato, infatti, che il disagio intellettuale del visitatore potenziale di fronte alle raccolte museali è una delle principali motivazioni che spiega la decisione di non visitare affatto un museo.

Un discorso parzialmente diverso riguarda, invece, quelli che definisci come "nuovi turismi".

Non solo è in profonda evoluzione la geografia mondiale del turismo – a titolo puramente esemplificativo, basta ricordare la "sindrome cinese" che sta colpendo anche questo settore – ma sta mutando anche il modo stesso di fare turismo: più breve rispetto al passato (si tende a privilegiare weekend e short break), maggiormente consapevole (attraverso una sempre più diffusa capacità di auto-specificazione dei propri bisogni da parte del turista), spesso molto finalizzato nella selezione della destinazione turistica (da qui, l'emergere di una tendenza ad una segmentazione della domanda sempre più spinta).

Tutto ciò rafforza la necessità che il museo si renda parte attiva nella definizione delle politiche di sviluppo territoriale, anche attraverso la creazione di network poli-centrici, che incorporino cioè al loro interno anche soggetti diversi, non necessariamente attivi in ambito strettamente culturale.

Nella tua esperienza, anche in confronto ad altre realtà europee, qual è lo stato dell'arte della conoscenza del pubblico da parte dei musei italiani. Le ricerche sono una pratica diffusa e sentita come essenziale per impostare strategie e migliorare i servizi o sono ancora vissute come un "corpo estraneo", uno strumento di difficile applicazione e di non chiara utilità?

Qui mi colpisci su un punto dolente, conoscendo la mia attenzione nei confronti di queste problematiche. E' dolente in quanto ritengo che l'analisi della domanda sia, nel contesto museale italiano, ancora nella fase iniziale del suo percorso di sviluppo. Da quel che mi risulta, le indagini sui visitatori dei musei, nei pochi casi in cui vengono realizzate, sono infatti ancora il risultato di scelte episodiche, che attualmente sembrano quindi rispondere più ad un'esigenza di sperimentazione che di reale conoscenza di un fenomeno.

La mia opinione è che, invece, tali attività vadano inquadrare all'interno di una rigida cornice metodologica, che impone, per una corretta interpretazione dei dati raccolti, la loro comparazione con altri dati, statisticamente omogenei ma differenziati sotto il profilo settoriale o temporale: in altri termini, non si può pretendere di conoscere il proprio pubblico raccogliendo informazioni su un campione, anche se significativo, dei propri visitatori.

Un discorso a parte, poi, va svolto se prendiamo in considerazione un universo ben maggiore degli attuali frequentatori delle sale museali italiane: i non visitatori. Infatti, è forse ancora più utile ed interessante comprendere perché un individuo decida di escludere la visita di un museo dalle proprie alternative di utilizzo del tempo libero.

Questa riflessione si collega a quanto detto in precedenza in merito al rapporto che i musei instaurano con le comunità locali di riferimento, che rimane molto spesso ben al di sotto delle potenzialità di attrazione che una singola struttura potrebbe realmente esprimere. In altri termini, il forte radicamento territoriale a cui accennavo in precedenza è in effetti più di tipo storico-artistico (considerando le modalità di formazione delle collezioni del museo) che di natura sociale. E' quindi ancora troppo spesso un rapporto monco, che inibisce il pieno dispiegamento della valenza pedagogica del museo.

Rimanendo sul tema delle ricerche sul pubblico, quali sono, a tuo parere, i metodi e gli strumenti più adeguati per ottenere dati e informazioni concretamente utilizzabili e quali sono (se ce ne sono) le nuove prospettive e i temi di ricerca più innovativi sul rapporto tra istituzione museale e pubblici?

Lo spettro delle possibili soluzioni a cui ricorrere per la raccolta di informazioni sul pubblico è, almeno da un punto di vista teorico, decisamente ampio; dico teorico, in quanto è nota l'endemica scarsità di risorse finanziarie che accomuna i musei a livello nazionale ed internazionale, che porta – nel caso italiano – a privilegiare, nella scelta di allocazione delle risorse, altre attività ritenute più importanti.

Accantonando questo discorso, che meriterebbe riflessioni ben più approfondite, soprattutto in merito alla capacità di fund-raising dei musei italiani, è possibile distinguere tre approcci metodologici: le indagini quantitative, che sono basate generalmente su interviste strutturate, realizzate con il supporto di un questionario di rilevazione, che può essere somministrato direttamente sul campo ovvero in via indiretta (mediante telefono, posta o internet); le indagini qualitative, realizzate a livello individuale (interviste in profondità) o allargato, mediante focus-group; le ricerche sul campo basate essenzialmente sull'osservazione dei comportamenti di fruizione, come l'indagine osservante (di cui ho parlato in un articolo, proprio su "fizz.it", qualche anno fa, dando conto di [una delle prime applicazioni di questa tecnica al contesto italiano](#)).

L'adeguatezza della soluzione prescelta è naturalmente strettamente correlata con il fabbisogno informativo da cui è scaturita la decisione di realizzare l'indagine; sotto questo profilo, vorrei ricordare, anche in questa sede, l'importanza di una corretta definizione dell'oggetto di analisi, aspetto che è molto

spesso sottovalutato e che, se mal identificato, può portare ad ottenere risultati poco utili ai fini del supporto al processo decisionale dei responsabili del museo.

Quanto alle traiettorie di ricerca di maggior interesse, potrei elencarne molte; quella che, però, mi sta maggiormente a cuore – e che spero di poter realizzare nel breve periodo – affronta una delle questioni più delicate per un museo e, tra tutte, è forse una delle indagini sul pubblico più complicate da effettuare: l'analisi dell'impatto cognitivo del museo.

Se, come sono personalmente convinto, il museo è un'organizzazione di tipo pedagogico ed educativo, in quanto tale basata sulla creazione e sulla diffusione della conoscenza, allora ritengo di grande interesse provare a misurare (e, quindi, a comprendere) quanto una visita presso un museo sia in grado di modificare – e migliorare, evidentemente – il sistema di conoscenze di un individuo.

E' questo un tema di ricerca molto ambizioso del quale spero, in un futuro non troppo lontano, di essere in grado di presentarne i risultati proprio attraverso queste pagine.