

Quaderno *on line* della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo

I Musei e il Patrimonio Culturale della provincia di Cuneo

Aprile 2015

Ricerca promossa e finanziata da



Realizzata in collaborazione con



Ricerca promossa e finanziata dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo e condotta dal Centro Studi Silvia Santagata – EBLA.

In collaborazione con il Centro Studi (Elena Bottasso e Renato Lanzetti) e il Settore Attività Istituzionale (Giulia Manassero, Enea Cesana, Saverio Dani) della Fondazione CRC.

Autore del rapporto:
Vittorio Falletti

Rilevazione ed elaborazione dati a cura di:
Aldo Buzio

Un doveroso ringraziamento va ai tanti responsabili dei musei e dei beni culturali della provincia di Cuneo - o degli Enti pubblici e privati che li hanno in gestione - per la disponibilità dimostrata nella compilazione e restituzione del questionario.

Un sentito ringraziamento ai partecipanti ai due focus group, che hanno fornito - oltre a preziose informazioni - interessanti pareri e spunti critici e propositivi.

INDICE

1. Obiettivi e metodologia dell'indagine.....	7
2. Le leggi dei musei e dei beni culturali	9
3. Valorizzare i musei: da Giovio ai giorni nostri.....	17
4. Musei e beni culturali in Provincia di Cuneo : un'indagine diretta	25
4.1. Strutture e attività dei musei	26
4.1.1. Anno di fondazione, proprietà e gestione	26
4.1.2. Tipologia, vincoli e collezioni	28
4.1.3. Servizi di accoglienza e altri	30
4.1.4. Lavorare nei musei e nei beni culturali.....	35
4.1.5. L'accessibilità	38
4.1.6. I visitatori	39
4.1.7. Ricavi e costi.....	42
4.1.8. La ricerca di nuovi visitatori e finanziatori.....	44
4.1.9. Reti di collaborazione	46
4.1.10. Le criticità	48
4.2. La parola ai musei e ai beni culturali.....	49
4.3. In sintesi: un'analisi SWOT	56
5. Considerazioni finali	57
5.1. Riassumendo	57
5.2. Alcune indicazioni di policy	60
<i>Appendice</i>	62
<i>Bibliografia</i>	71

1. OBIETTIVI E METODOLOGIA DELL'INDAGINE

La Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, nell'intento di valorizzare le risorse culturali del territorio della provincia, si è concentrata sull'analisi dello stato dell'arte dell'offerta museale cuneese. In riferimento al più ampio dibattito nazionale e internazionale, si è scelto quindi di mappare le realtà esistenti e sintetizzare alcune indicazioni di indirizzo per il futuro. Il lavoro è stato reso possibile grazie alla collaborazione con il Centro Studi Silvia Santagata-EBLA, nell'ambito della loro ricerca sul fattore Cultura in provincia di Cuneo. La presente indagine costituisce un approfondimento sulle realtà (musei e beni culturali) operanti nell'ambito provinciale.

Il lavoro si pone i seguenti obiettivi:

- 1) l'analisi dello stato dell'arte dell'*offerta museale (e del patrimonio culturale) cuneese* - anche in riferimento al più ampio dibattito nazionale e internazionale – attraverso una mappatura e analisi delle realtà museali e degli altri beni culturali di rilievo esistenti.
- 2) la proposta di indicazioni di indirizzo per il futuro.

L'indagine è stata svolta mediante ricorso alle seguenti metodologie di ricerca:

- a) analisi documentale e della letteratura
- b) analisi quali-quantitativa
- c) SWOT Analysis

L'analisi quali-quantitativa si è concretizzata nella somministrazione a 160 musei e altri beni culturali del territorio cuneese (*che d'ora in poi definiremo anche Istituzioni*) di un questionario, che ha registrato un *response rate* del 53% circa - con successiva elaborazione e analisi dei dati – e realizzazione di due focus group.

Sui dettagli relativi alla struttura, alle modalità di somministrazione e ai risultati di questionario e sulle specificità e caratteristiche dei focus group e degli intervistati ci soffermeremo a tempo debito. La SWOT Analysis è stata elaborata tenendo in considerazione i risultati emersi dall'analisi quali-quantitativa.

Le Istituzioni considerate sono quelle presenti nel dataset che la Regione Piemonte ha messo a disposizione del Centro Studi della Fondazione CRC, integrate da quelle ricavate dal dataset ISTAT relativo ai risultati della rilevazione censuaria “I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia” svolta dall’ISTAT stesso nel 2011, nonché da un contenuto numero di altre realtà da noi individuate mediante ricerca mirata online.

2. LE LEGGI DEI MUSEI E DEI BENI CULTURALI

In quel che segue cercheremo di evidenziare, in sintesi, l'evoluzione della normativa in materia di musei e beni culturali, in riferimento al livello nazionale e della Regione Piemonte.

Dalle leggi di inizio '900 al Codice dei beni culturali del 2004¹

Con l'emanazione nel 1909 della Legge Rosadi, durante il governo Giolitti, la parola "museo" esce di scena dall'ordinamento giuridico italiano, non comparando mai neanche nella legge 1089 del 1939 ("Legge Bottai") finalizzata alla tutela delle cose di interesse artistico e storico, nella quale si citano le "cose d'arte". Si assiste così a un fenomeno di svalutazione del rango del museo, inteso non più come istituzione ma come mero luogo fisico dotato di una collezione e accessibile dietro pagamento di una "tassa d'ingresso".

Nella legislazione italiana la parola "museo" torna a essere considerata, e al livello più alto dell'ordinamento giuridico - più precisamente nell'articolo 117 della Costituzione della Repubblica Italiana - con testo vigente fino all'anno 2002, che affida alle Regioni, tra le altre, competenze relative a "musei, e le biblioteche degli enti locali". Va detto che le Regioni, in quanto enti amministrativi, saranno istituite solo nel 1970, e che la competenza in capo ai musei diverrà operativa solo a partire dal 1972.

L'atto normativo successivo è rappresentato dalla Legge 1080 del 1960, che: a) riconosce i musei non statali; b) suddivide i musei in quattro tipologie: musei multipli, musei grandi, musei medi e musei piccoli, imponendo agli enti proprietari di emanare regolamenti relativi sia all'organizzazione sia al funzionamento dei musei stessi.

Nel 1975 è istituito il Ministero per i beni culturali e ambientali, con il compito di affidare unitariamente alla specifica competenza di un Ministero appositamente costituito la gestione del patrimonio culturale e dell'ambiente al fine di assicurare

¹ Cfr. L.Baldin (2011), D.Jalla (2003), G.Boldon Zanetti (2009)

l'organica tutela di interesse di estrema rilevanza sul piano interno e nazionale. La struttura organizzativa basilare prevede Direzioni generali, Direzioni regionali e Soprintendenze. Tale struttura rimane sostanzialmente inalterata nei decenni successivi, ma soprattutto fino alla fine degli anni '90 i musei statali mantengono la loro natura di articolazioni organizzative delle Soprintendenze: collezioni aperte al pubblico con pagamento di una tassa governativa, strutture prive della benché minima autonomia sia sul piano organizzativo sia su quello funzionale.

Diversa la situazione a livello regionale, dove la normativa introdotta, che dal 1977 si estenderà dai musei di enti locali anche a quelli “di interesse locale”: grazie a tale legislazione i musei interessati, ai quali sono riconosciute finalità e funzioni di pubblico servizio, riacquistano un'identità. In realtà a fronte di riconoscimenti importanti sul piano normativo non si registrano interventi significativi a livello di interventi di supporto finanziario da parte delle Regioni. Lo stato di ‘stagnazione’ nel quale versano i musei dà segni di miglioramento negli anni '90. La legge 142 del 1990 consente maggiori gradi di libertà sul piano gestionale per i musei locali, con anche possibilità di affidare a terzi la gestione dei musei (più in generale dei servizi pubblici).

Nel 1993 la Legge 3 del 1993 ricordata come “Legge Ronchey”, dal nome dell'allora ministro per i Beni Culturali, inaugura un nuovo modo di interpretare l'utilizzo del patrimonio culturale statale, aprendolo a una dimensione di valorizzazione oltre che di conservazione e al tempo stesso cercando di favorire il conseguimento di economie di scala. Oltre alla possibilità di posticipare gli orari di chiusura la legge ‘apre’ ai privati nell'intento di fornire un autofinanziamento almeno parziale del patrimonio artistico e culturale, grazie alla possibilità di affidamento a imprese private della gestione dei servizi aggiuntivi (caffetteria, guardaroba, visite guidate, organizzazione di mostre, vendita di libri, videocassette, cataloghi, cartoline, poster, ecc.) a fronte di canoni per la concessione destinati a entrare nelle casse del Ministero dei Beni Culturali (non di quello delle Finanze), con l'obbligo per quest'ultimo di destinarne non meno del 50% ai musei di provenienza.

Nel 1998, anno in cui il “Ministero per i Beni Culturali e Ambientali” (dal 2013 MIBACT- Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo) assume il nome di “MIBAC-Ministero per i Beni e le Attività Culturali”, il Decreto legislativo 112 (attuativo della Legge 59 del 1997 o “Legge Bassanini”) fornisce per la prima volta la definizione di beni culturali (“quelli che compongono il patrimonio storico, artistico, monumentale, demoetnoantropologico, archeologico, archivistico e librario e gli altri che costituiscono testimonianza avente valore di civiltà”) e amplia la definizione di bene culturale facendole comprendere anche fotografie, audiovisivi, spartiti musicali, strumenti scientifici e tecnici.

Il Decreto Legislativo 490 del 1999 (“Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali”) mette indubbiamente ordine nella normativa in materia di beni culturali e reintroduce finalmente il termine museo in una fonte primaria dell’ordinamento giuridico italiano, fornendo la seguente definizione:

“Il museo è una struttura comunque denominata organizzata per la conservazione, la valorizzazione e fruizione pubblica di raccolte e beni culturali”.

Si tratta in realtà peraltro di una definizione che evidenzia grossi limiti nel suo ‘minimalismo’, soprattutto se la si raffronta con quella fornita già nel 1995 dall’ICOM-*International Council of Museums*:

*“Il Museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e specificamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto”.*².

2001: l'introduzione degli Standard Museali

L’idea di definire degli standard minimi che consentano di assicurare l’esistenza e il buon funzionamento di un museo è alla base della linea che già negli

² Nel 2007 la definizione ufficiale dell’ICOM si estende a ricomprendere anche le testimonianze immateriali dell’uomo e del suo ambiente

anni Sessanta informa la strategia dell'AAM- *Association of American Museums* (dal 2012 *American Alliance of Museums*), la quale elabora un vero e proprio programma di accreditamento: il primo museo viene accreditato nel 1971.

L'approccio adottato negli USA viene imitato dalla Gran Bretagna, sempre negli anni Settanta, mediante definizione di un *Accreditation Scheme*: quest'ultimo si rivela tuttavia eccessivamente rigido, al punto che soltanto venti musei ottengono l'accREDITamento, per cui viene abbandonato (Cerrina Feroni, 2010)³.

Nel 1986 sarà l'ICOM a adottare all'unanimità nel corso della 15° Assemblea a Buenos Aires, il proprio Codice Etico, inteso come standard minimo per i musei⁴, che subirà poi alcune modifiche nel 2001 e sarà revisionato nel 2004. Pur non potendo ovviamente prevalere sulle varie (e differenti) legislazioni nazionali esso costituisce comunque da un lato un importante riferimento e dall'altro si rivela di grande utilità nel caso di legislazioni ancora lacunose, quando non inesistenti. Di seguito gli otto principi enunciati dal Codice Etico ICOM nella sua versione più recente:

1. *I musei assicurano la conservazione, l'interpretazione e la valorizzazione del patrimonio naturale e culturale dell'umanità.*
2. *I musei custodiscono le loro collezioni a beneficio della società e del loro sviluppo.*
3. *I musei custodiscono testimonianze primarie per creare e sviluppare conoscenza.*
4. *I musei contribuiscono alla valorizzazione, alla conoscenza e alla gestione del patrimonio naturale e culturale.*
5. *Le risorse presenti nei musei forniscono opportunità ad altri istituti e servizi pubblici.*
6. *I musei operano in stretta collaborazione con le comunità da cui provengono le*

³ Alcuni anni dopo alla *Museum & Galleries Commission* è affidato il compito di elaborare nuovi e più ragionevoli standard minimi: il risultato è il *Registration Scheme for Museums and Galleries* (anche *Museum Registration Scheme*), adottato nel 1988 e che grazie al proprio carattere non elitario ha consentito l'accREDITamento di una elevatissima quota di musei britannici: oltre il 90% nel 2014 (Cfr. <http://www.artscouncil.org.uk>)

⁴ Essi 'disciplinano' i seguenti aspetti: Parametri minimi per i musei; Regolamento; Finanziamenti; Locali; Personale; Ruolo educativo e sociale dei musei; Accesso al pubblico; Allestimenti, esposizioni temporanee e attività straordinarie; Sostegno commerciale e sponsorizzazioni; Punti vendita dei musei e attività commerciali.

collezioni e con le comunità di riferimento.

7. I musei operano nella legalità.

8. I musei operano in modo professionale⁵.

Per quanto riguarda l'Italia i prodromi della creazione di standard museali si ritrovano già nel decreto legislativo 112 del 1998 precedentemente citato, quando in ordine al previsto trasferimento di musei e beni culturali dallo stato agli enti locali prevede per gli enti gestori di *“osservare nell'esercizio delle attività trasferite [...] standard minimi [...] in modo da garantire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, la loro sicurezza e la prevenzione dei rischi”*. Si apre un dibattito sugli standard museali e sulla necessità di elaborare uno strumento per il miglioramento della qualità che vede la partecipazione attiva dell'Istituto per i Beni Culturali della Regione Emilia-Romagna. Nel 1999 il convegno *“Gli standard per l'organizzazione e la gestione dei musei”*, organizzato in collaborazione con la Regione Toscana vede una straordinaria partecipazione di pubblico, indice della sentita necessità di definire degli standard per il nostro Paese.

Nel 2001 viene emanato l'“Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” con decreto del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Esso individua i seguenti otto ambiti di applicazione degli standard stessi:

- 1. Status giuridico*
- 2. Assetti finanziari*
- 3. Strutture*
- 4. Personale*
- 5. Sicurezza*
- 6. Gestione e cura delle collezioni*
- 7. Rapporti con il pubblico*
- 8. Rapporti con il territorio*

Ogni ambito è oggetto di precisazioni relativamente a Norme tecniche e Linee guida. L'atto di indirizzo ribadisce il ruolo del museo come istituto, inoltre adotta un

⁵ Cfr. <http://www.icom-italia.org>

approccio orientato a garantire un'adeguata qualità nella gestione, con un'attenzione a favorire lo sviluppo di logiche di sistema e assegnare ai musei il ruolo di presidi attivi di tutela, con una responsabilità importante nei confronti del territorio e l'onere-opportunità della definizione a livello locale (regionale) di standard museali.

Il piano di lavoro della **Regione Piemonte**, finalizzato alla definizione degli standard - con il duplice obiettivo di individuare le priorità per ***l'erogazione di contributi*** e creare una procedura per l'accreditamento delle Istituzioni museali - è stato avviato nel 2003 e si è articolato in tre fasi:

Fase 1: costituzione di commissioni di esperti che definissero gli standard regionali per ciascuno degli ambiti di funzionamento dei musei;

Fase 2: presentazione dei risultati e condivisione/confronto con gli operatori museali piemontesi;

Fase 3: pubblicazione degli standard con relative istruzioni ed eventuali approfondimenti, in un'apposita collana intitolata 'Materiali per i Musei'⁶.

La procedura di accreditamento della Regione Piemonte ha luogo mediante coordinamento di due organi ufficiali, istituiti con D.D. 860 del 2008 e 373 del 2010:

- *Cabina di regia*: 6 membri rappresentanti di Regione Piemonte, Fondazione Torino Musei, Politecnico di Torino e Fondazione Fitzcarraldo alla quale compete l'elaborazione dei questionari per l'autovalutazione, il supporto ai musei nella compilazione, l'affiancamento nell'individuazione di strumenti di autodiagnosi, la valutazione dei questionari compilati, la determinazione degli obiettivi di miglioramento e l'elaborazione del documento sulla base del quale avverrà l'accreditamento da parte della Regione;

- *Comitato Tecnico-Scientifico*: 18 membri rappresentanti di MIBACT- Direzione Regionale del Piemonte, CEP Conferenza Episcopale Piemonte, musei e altri organi a

⁶ Scaricabile da sito <http://risorsebeniculturali.fitzcarraldo.it>

vario titolo rappresentativi dell'insieme del patrimonio culturale piemontese, cui compete il ruolo di interfaccia con i musei locali, il supporto alla Cabina di Regia nella lettura ragionata dei questionari, la condivisione delle criticità e delle positività in relazione al contesto locale, l'individuazione degli obiettivi di miglioramento e il supporto ai musei nel perseguimento degli obiettivi stessi.

Le principali fasi della procedura di accreditamento della Regione Piemonte sono le seguenti:

- *Registrazione e avvio della procedura*: il museo si registra sul sito della Regione Piemonte
- *Autovalutazione*: compilazione dei questionari mediante compilazione di schede *on line*, una per ciascun ambito degli standard
- *Istruttoria*: si articola in analisi delle risposte, incontri e sopralluoghi e si conclude con l'invio di un documento di valutazione composto da un'analisi delle risposte e un giudizio
- *Verifica*: analisi il documento e trasmissione alla Regione un giudizio sintetico (a. accreditabile; b. non accreditabile; c. accreditabile *sub condicione*) con il documento di valutazione revisionato
- *Accreditamento*: valutazione del giudizio tecnico, approvazione a cura della Regione Piemonte e trasmissione dell'esito al Museo.

Per ciascun ambito degli standard sono definiti delle soglie relative ai parametri significativi. Un museo è accreditabile quando nessuno dei parametri è sotto soglia, salvo che il parametro sia giudicato poco pertinente; b) gli eventuali requisiti con valori sotto soglia non condizionano negativamente il funzionamento del museo. L'accreditamento *sub condicione* può comportare un accreditamento temporaneo per due o tre anni, qualora il museo abbia formalmente approvato o in corso di approvazione programmi di adeguamento. Al termine di tale periodo una verifica formale porterà a una valutazione a tempo indeterminato con esito positivo o negativo.

2004: il Codice dei beni culturali e del paesaggio

Il “Codice dei beni culturali e del paesaggio” (D.lgs 42/2004) pone fine alla

carente attenzione nei confronti dei musei all'interno della legislazione italiana, introducendo anche molti elementi di innovazione sia sul piano definitorio dei beni culturali, sia in materia di tutela (con inserimento di beni precedentemente non contemplati: piazze, strade, spazi urbani aperti pubblici, siti minerari, navi e galleggianti, architetture rurali), di protezione, circolazione dei beni, valorizzazione-fruizione, forme di gestione ecc. Sul piano della disciplina sostanziale diverse novità apportate dal codice possono essere giudicate positivamente (Cammelli, 2004). Rilevante il fatto che il museo sia considerato (art. 101) *“istituto della cultura e un servizio pubblico o di pubblica utilità”* e l'importanza assegnata alla funzione unificante del patrimonio culturale. Permangono alcuni limiti: tra questi la non considerazione del patrimonio culturale immateriale e una definizione di museo più avanzata rispetto a quella del citato Testo unico del 1999 ma ancora insoddisfacente (se confrontata con quella, coeva, dell'ICOM):

“Il museo è una struttura permanente, che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio”

Il Codice ha subito alcune modifiche negli ultimi anni. Di seguito le più significative:

- **2006:** possibilità per lo stato e gli enti pubblici territoriali di stipulare accordi di sviluppo culturale e di miglioramento dei servizi in grado di favorire una migliore fruizione e valorizzazione dei beni culturali, anche a livello locale e con il coinvolgimento di privati;
- **2008:** considerazione anche del patrimonio immateriale e delle diversità culturali (come definite dalle convenzioni UNESCO) e del paesaggio;
- **2014:** l'introduzione dell' *“ArtBonus”*, ossia di misure per favorire il mecenatismo culturale attraverso un credito di imposta al 65% per gli anni 2014 e 2015 e al 50% per il 2016), il credito d'imposta per esercizi turistici ricettivi, la liberalizzazione a fini non di lucro di immagini di beni culturali italiani e l'introduzione di una possibile maggiore managerialità nei musei pubblici, con l'introduzione anche di nuove figure (manager museali).

3. VALORIZZARE I MUSEI: DA GIOVIO AI GIORNI NOSTRI

Nella prima metà del Cinquecento e per volere di uno dei massimi intellettuali e umanisti dell'epoca, Paolo Giovio, nasce a Borgo Vico (Como) quello che è considerato il primo museo moderno: non più raccolta di opere o reperti destinati a una élite ma collezione di centinaia di ritratti di grandi personalità viventi e del passato (dotti, filosofi, artisti, condottieri), aperta al pubblico, ospitata in una sede ad hoc e proposta con l'obiettivo di attrarre un grande numero di visitatori e *valorizzarsi* “facendo parlare di sé”, grazie anche a scritti, esposti accanto alle opere, con aneddoti sulla vita privata delle note personalità ritratte (Giovio, ed. 2006). Nei secoli successivi la forma-museo assumerà varie connotazioni, dalla cultura delle meraviglie tipica delle collezioni seicentesche alla cultura borghese che - soprattutto in Gran Bretagna e Francia - favorirà la crescente specializzazione e la funzione pubblica e sociale dei musei, anche in forma di musei del territorio (ecomusei, musei demo-etno-antropologici, ecc.).

Nel XX secolo, a partire dal secondo dopoguerra, il numero ma anche la varietà dei musei cresce in misura molto rilevante (insieme al numero dei visitatori): se nell'anno 2000 l'AAM-*American Association of Museums* (oggi *American Alliance of Museums*) per classificare i musei americani utilizzava tredici categorie (contro le 2 usate nel secolo precedente: storia naturale e arte) oggi ricorre a 18 diverse categorie. Un'analoga dinamica si registra in Europa e in Italia. La specializzazione scientifica ha senza dubbio contribuito a tale andamento, ma è certamente l'unica variabile esplicativa. Altre variabili giocano infatti un ruolo non meno significativo: tra queste il rilevante sviluppo di una classe media con disponibilità economiche e un buon livello di istruzione ma anche il desiderio – nel periodo post bellico – di riaffermazione di identità nazionali. Pubblici sempre più numerosi ed eterogenei costituiscono una sfida per i musei tradizionali, ancora legati a un approccio ottocentesco che vede il museo come luogo di conservazione ed esposizione (con pretese di rappresentazioni universalistiche della conoscenza, soprattutto scientifica) destinato a ristrette élites. Le trasformazioni economiche e sociali in atto impongono la necessità che i musei cessino di essere ‘mausolei’ al servizio di studiosi e classi sociali più elevate e diventino macchine culturali in relazione con i propri pubblici, attente al territorio,

capaci di parlare più linguaggi, interagire con le proprie comunità di riferimento, produrre e non solo esporre-celebrare cultura.

Nei primi anni Ottanta nasce, grazie soprattutto all'impegno del grande museologo Georges-Henri Rivière, il movimento della *Nouvelle Muséologie*, che si propone di rendere il museo un'istituzione popolare al servizio del popolo, abbattendo lo "scalone monumentale" e abolendo la distanza tra contenuto del museo e pubblico (Rivière, 1989). Analogo movimento si sviluppò in Gran Bretagna sotto il nome di *The New Museology*, eponimo del libro pubblicato nel 1989 a cura dello storico dell'arte e museologo britannico Peter Vergo (Vergo, 1989) mentre già negli anni Settanta lo stesso Rivière con Hugues de Varine-Bohan teorizzavano la necessità che il patrimonio culturale dovesse essere inteso in senso più ampio e ricomprendere sia oggetti della cultura materiale sia elementi immateriali (tradizioni, leggende ecc.) di una comunità rurale o urbana, ponendo le basi per la nascita degli ecomusei.

La visione di Rivière e De Varine, considerata inizialmente 'eretica' da molti addetti ai lavori ed esperti in campo museale comincia a fare breccia anche tra autorevoli museologi d'Oltreoceano negli anni Novanta, favorendo l'imporsi di un nuovo paradigma che vede il museo al servizio della comunità e delle sue necessità e caratteristiche, senza per questo rinunciare a un'aura speciale: quella di luogo di apprendimento capace di meravigliare (Weil, 1990).

I nuovi approcci favoriscono profonde trasformazioni in molti musei, tutte finalizzate a *valorizzarli*, rendendoli più attraenti e appetibili a pubblici sia locali, sia nazionali e internazionali. Già negli anni Novanta il 'guru' mondiale del *marketing*, Philip Kotler, intuisce che la disciplina – declinata in una logica non profit - può essere di aiuto ai musei: le tecniche di marketing che si rivelano efficaci per promuovere prodotti di largo consumo possono venire adottate anche per fini più sociali: ridurre l'abbandono scolastico rendendo più attraente una scuola ma anche *valorizzare i musei rendendoli capaci di attrarre più visitatori* (Kotler e Levy, 1969). L'intuizione di Kotler è largamente ignorata dai direttori dei musei, fino ad anni relativamente recenti. Nel 1983 è lo stesso ICOM a istituire un proprio *International Committee for Marketing & Public Relations*, mentre esperti cercano una definizione di marketing museale che sia la più 'corretta' possibile. Tra le più accreditate quella fornita da Peter

Lewis, che lo definisce come *“processo manageriale che permette a un museo o a una galleria di perseguire la sua missione ed è responsabile della efficiente identificazione, previsione e soddisfazione dei suoi utilizzatori”* (Lewis, 1991) mentre lo stesso Kotler, insieme al fratello Neil, è autore di un importante volume di marketing museale che conosce ampia diffusione ed è utilizzato come testo in molti corsi di museologia negli USA e nel resto del mondo (Kotler & Kotler, 1998), ai quali fanno seguito numerosi altri contributi.

In estrema sintesi possiamo affermare che, tralasciando l’aspetto architettonico (e.g. i musei disegnati da archistar, che hanno dato origine a tante polemiche in relazione al possibile prevalere del “contenitore” sul “contenuto”) tra le principali novità – frutto di contributi accademici e di esperti - legate alla *valorizzazione dei musei* (e in generale dei beni culturali) troviamo, oltre alla messa a punto degli standard museali dei quali abbiamo già parlato:

1) ***Dai “visitatori” ai “pubblici”:***

consapevolezza che – *a fortiori* in una società multietnica e sempre più globalizzata quale quella attuale - non esiste una sola tipologia di visitatore (tipicamente, nel museo ottocentesco o di stampo ottocentesco, quello colto e interessato-disponibile a un ascolto passivo e a una narrazione uguale per tutti e super nozionistica durante le visite guidate) ma *tanti pubblici*, con esigenze e curiosità assai differenziate: giovani, anziani, stranieri, bambini, studiosi, famiglie, disabili, scolaresche ecc., ma anche la categoria del ‘non pubblico’, ossia visitatori al momento solo potenziali, (Santagata, Falletti, Maggi, 2000). Indagini di marketing (principalmente in forma di *exit surveys*, questionari, focus group) sono in grado di fornire preziose informazioni sulle strategie (di accoglienza, informazione, assistenza, esposizione, interattività ecc.) in grado di coinvolgere e soddisfare i pubblici esistenti (o potenziali) e conquistare nuovi visitatori, anche tenendo conto di aspetti di natura logistica rispetto alla collocazione e raggiungibilità del museo stesso (Hooper-Greenhill, 1994).

2) ***Comunicazione, Comunità e Rapporti col Territorio:***

- *consapevolezza che dialogare con i diversi pubblici richiede la capacità da parte del museo di parlare non solo diverse lingue, ma differenti linguaggi e adottare nuove modalità di interazione.*

Grazie all'impiego di animatori museali (soprattutto per i gruppi e le scolaresche) ma anche grazie a nuove tecnologie il museo può proporre al visitatore esperienze "custom-tailored", offrendo informazioni differenti per i diversi pubblici o anche per il singolo visitatore: audioguide per bambini con voce narrante di bambino che si esprimono con un linguaggio semplice, possibilità di ricevere informazioni più o meno approfondite su specifici reperti o opere, percorsi per non vedenti, utilizzo di apparecchiature 3D con realtà aumentata. Alcune applicazioni studiate per un pubblico di giovanissimi propongono percorsi speciali e accattivanti, possibilità di connettersi con social networks e di fare esperienze e giochi interattivi: una di queste applicazioni – "Step By Step 2.0" - è utilizzata a Palazzo Madama-Museo Civico d'Arte Antica di Torino (Rubino, 2014). In particolari musei, quali ad esempio quelli d'arte contemporanea con le loro caratteristiche di "incomprensibilità" per la gran parte dei visitatori, vengono proposte con buon successo dai servizi didattici interventi di "mediazione" con i pubblici di non esperti o addetti ai lavori (De Luca, 2014). Esperienze positive se comunicate, come sempre più di frequente avviene, sui social network possono favorire incrementi anche significativi di pubblico e anche conquistare nuovi visitatori (Solima, 2011). Il nuovo paradigma della comunicazione coinvolge sia la comunicazione interna sia quella esterna. Oltre a quanto già detto in merito alla comunicazione dentro il museo si può sottolineare come l'approccio tradizionale (visitatore che ascolta un'unica narrazione, 'buona per tutti') già da alcuni anni e piuttosto diffusamente sia stata sostituita da un nuovo approccio: l'*edutainment*, crasi di "education" e "entertainment". Tale approccio è stato tuttavia criticato da un autorevole studioso - Mitchel Resnick – responsabile del Media Lab del MIT in quanto comporta due azioni 'passive' per il visitatore: "essere istruito" ed "essere intrattenuto". L'interessante proposta del prof. Resnick è l'adozione del *playful learning*, che vede il visitatore (in dimensione interattiva e non) parte attiva di un processo di piacevole apprendimento (Resnick, 2004). Per quanto attiene alla comunicazione esterna la principale novità è senz'altro costituita dall'uso di internet e dei social networks (Facebook, Twitter, Flickr, ecc.), che, come già accennato, possono aumentare visibilità, appetibilità e reputazione del museo, specie tra giovani e giovanissimi.

- *consapevolezza dell'importanza di mantenere un rapporto con i propri pubblici e mantenere uno stretto legame con la comunità di riferimento del museo.*

Tale opportunità-necessità riguarda non solo i musei piccoli e medi, ma anche quelli di grandi dimensioni e di notorietà internazionale. Uno stretto e vivo legame con il territorio e con la comunità oltre a rivelarsi una pratica museologicamente corretta e dovuta, favorisce la fidelizzazione dei pubblici (citata nel punto precedente), il coinvolgimento attivo della cittadinanza ma anche la possibilità di ottenere aiuti finanziari e non. Un ruolo importante da questo punto di vista è svolto dalle associazioni amici dei musei e dai volontari, che sono in molti casi tra i principali finanziatori privati del museo, oltre a fornire un aiuto a titolo gratuito per quanto riguarda sia attività indispensabili per il normale funzionamento del museo (e.g. apertura, chiusura, sorveglianza, visite guidate) sia attività di supporto al museo (Falletti e Bertacchini, 2014).

3) Reti, Sistemi, Distretti museali e Atmosfera creativa:

consapevolezza dei vantaggi costituiti dal presentare-organizzare-gestire più beni culturali presenti su un territorio definito in modo integrato. Ciò può avvenire con la creazione di reti museali o sistemi museali: le prime sono normalmente organizzazioni piuttosto disperse sul territorio, costituite da entità eterogenee e non gerarchizzate, bensì fondate sul coordinamento di unità di pari valore; il sistema, invece, si caratterizza per assenza dell'elemento di unitarietà di contenuto delle collezioni. Il suo riferimento, inoltre, è di norma istituzionale. Vi sono poi i distretti museali, le cui caratteristiche principali sono (Santagata, 2002):

- concentrazione spaziale delle Istituzioni museali che compongono il distretto;
- legame con la storia culturale e sociale del territorio in cui si trova;
- unitarietà di contenuto delle collezioni: pur nella loro diversità queste sono infatti il prodotto di una identica forza ispiratrice (genius loci o altro);
- esistenza di una gerarchia organizzativa che esprime una politica unitaria.

L'integrazione che si ha grazie alla creazione di distretti culturali museali (ma anche reti o sistemi museali) può produrre effetti positivi in termini finanziari ma anche di *valorizzazione reputazionale* sul piano soprattutto:

- a) del conseguimento di economie di scala;

- b) del rafforzamento della visibilità mediatico-culturale e dell'incremento del numero dei visitatori soprattutto dei musei più piccoli e meno noti, che vengono inseriti in un 'circuitto'.

Tali effetti risultato tanto più rilevanti quanto più il territorio coinvolto presenta significativi addensamenti di "atmosfera creativa", che può essere definita come quella dimensione intangibile che determina l'intensità della produzione e della circolazione di idee su prodotti, espressioni artistiche, bisogni dei consumatori, innovazioni tecnologiche, modelli di business, design industriale e ricerca della qualità (Bertacchini, Santagata, 2012).

La dimensione e il senso del museo

Finora ci siamo limitati a ricordare in qualche occasione dell'esistenza di musei di dimensioni molto diverse. In ambito museologico il dibattito sull'aspetto dimensionale - che probabilmente è anche l'elemento di diversità più eclatante e immediatamente percepibile - si rivela in realtà piuttosto controverso. Nel mondo convivono musei di grandissime dimensioni (con anche 100.000 reperti e alcuni milioni di visitatori l'anno, centinaia o anche migliaia di dipendenti) spesso situati in città grandi e famose, e musei di piccole dimensioni, spesso localizzati fuori dai noti circuiti turistici e gestiti da un numero modestissimo di addetti, non di rado da volontari. Secondo la maggiore organizzazione museale del mondo, l'AAM-American Alliance of Museums, circa il 75% dei musei americani appartiene a quest'ultima tipologia di museo e analoga diffusione relativa è riscontrabile anche in Europa. La diatriba tra museologi, esperti, politici, stakeholders si può così riassumere: da un lato c'è chi - applicando criteri di valutazione tipici del mondo industriale o aziendale - considera una patologia la proliferazione dei piccoli musei e auspica fenomeni di concentrazioni che portino alla riduzione del loro numero. Dall'altro c'è chi invece ritiene che i piccoli musei siano nella grande maggioranza dei casi il prodotto di un impegno civico straordinario, che - specie a partire dagli anni Settanta - ha visto una grande quantità di persone, per lo più volontari e in prevalenza in aree agricole o comunque fuori dai centri urbani, dedicare tempo ed energie per conservare memoria di una storia e un patrimonio culturale locali. Questa musealità diffusa, vista con

snobismo dalle élite metropolitane per l'effettiva povertà e/o ripetitività delle collezioni (che l'Istat definisce 'musei invisibili') è stata spesso ignorata da politici nazionali e responsabili delle politiche culturali, che non hanno saputo valorizzare la straordinaria spinta culturale da essa rappresentata. Al di là di questo aspetto è possibile rilevare come in natura (pensiamo agli astri, agli animali, ai vegetali ecc.) esistano rapporti incredibilmente precisi che regolano i rapporti tra 'grande', 'medio' e 'piccolo'. Le tre dimensioni convivono. Di più: ognuna dà senso alle altre. In modo analogo si può ragionevolmente ritenere che in ambito culturale e museale si sia creato un 'equilibrio ecologico' che può considerarsi altrettanto 'naturale'.

Se da un lato non pochi politici, stakeholders e anche sedicenti museologi si preoccupano di quello che ritengono essere l'eccessivo numero di musei, spesso gli stessi soggetti sono prontissimi a sostenere grandi progetti museali, senza prima porsi una banale quanto fondamentale domanda: "A che cosa serve?".

Questo approccio ha indotto il grande direttore di museo e museologo americano Stephen Weil a proporre provocatoriamente quello che in letteratura è noto come il "paradosso del Museo dello stuzzicadenti" (Weil, 1990). Lo abbiamo così sintetizzato:

"Immaginiamo che in una zona centrale di una città sorga un edificio realizzato per ospitare il Museo nazionale dello stuzzicadenti: un museo senza fini di lucro che collezioni, conservi, studi, interpreti ed esponga al pubblico solo ed esclusivamente stuzzicadenti. All'interno il museo mette a disposizione del visitatore schermi touch screen che permettono una forte interattività, video e rappresentazioni 3D di stuzzicadenti. Il percorso ha spazi tematici: nello spazio storico sono esposti stuzzicadenti usati da politici e star hollywoodiane, magari in momenti particolarmente significativi: quelli masticati a Yalta da Churchill, Roosevelt e Stalin così come quello usato da James Dean durante la lavorazione di un famoso film.

Il museo, avvalendosi di esperti, propone mostre che mettono in evidenza il ruolo dello stuzzicadenti nella storia sociale, le caratteristiche delle attività di silvicoltura finalizzate a ottenere il legno per fabbricarli e l'evoluzione delle tecniche di fabbricazione. Il percorso espositivo è studiato nei minimi particolari in modo da garantire una buona fruizione delle collezioni e il comfort del visitatore. Il museo realizza studi rigorosi sulle proprie collezioni. Il numero di visitatori è modesto e l'attenzione dei media sporadica. Come valutare questo museo? Il buonsenso probabilmente suggerisce che un museo del genere è qualcosa di surreale e puramente immaginario. La realtà ci dà ragione, infatti non esiste al mondo alcun Museo nazionale dello stuzzicadenti. Però solo in parte. Il museo immaginato da Weil, come lui fece notare, rispondeva paradossalmente in larga misura ai requisiti previsti per un

museo, anche a quelli ricavabili dalle definizioni ufficiali dello statunitense Federal Government dell'ICOM, pur non contribuendo allo sviluppo della società” (Falletti, Maggi, 2012, con nostre modifiche).

4. MUSEI E BENI CULTURALI IN PROVINCIA DI CUNEO: UN'INDAGINE DIRETTA

4.1. STRUTTURE E ATTIVITA' DEI MUSEI

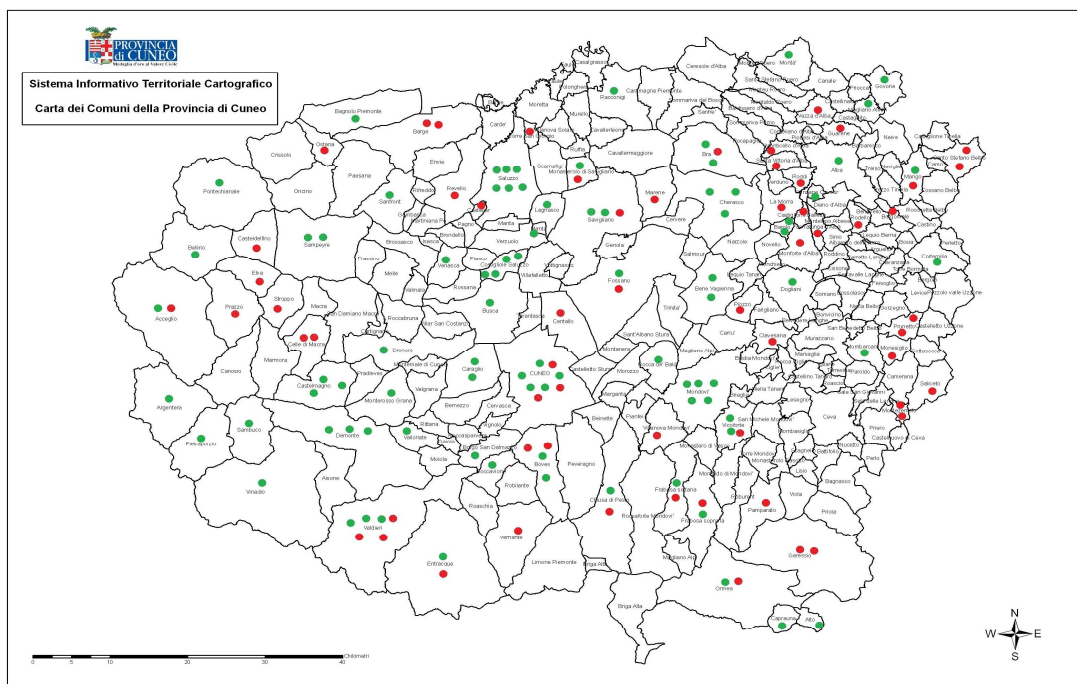
Al fine di acquisire un utile e significativo patrimonio informativo sulle realtà - musei e beni culturali – presenti in provincia di Cuneo è stata realizzata un'indagine diretta.

E' stato predisposto un questionario (riportato in appendice), somministrato complessivamente a 160 realtà (musei e beni culturali) della provincia di Cuneo. Dopo un preliminare invio via mail, i destinatari sono stati contattati singolarmente dal Centro Studi Santagata-Ebla. Nel testo della mail era fornito anche un link di *Google Drive* che consentiva la compilazione online del questionario.

Il tasso di risposta è stato decisamente soddisfacente: 80 soggetti hanno risposto, dimostrando un elevato interesse nei confronti del tema e dell'iniziativa in oggetto. L'89% dei questionari è stato restituito mediante compilazione online.

Le Istituzioni che hanno risposto appartengono ai seguenti comuni: Acceglio, Alba, Alto, Argentera, Bagnolo Piemonte, Barolo, Bellino, Bene Vagienna, Borgo San Dalmazzo, Boves, Bra, Busca, Caprauna, Caraglio, Castelmagno, Cherasco, Chiusa di Pesio, Cortemilia, Costigliole Saluzzo, Cuneo, Demonte, Dogliani, Dronero, Entracque, Fossano, Frabosa Soprana, Frabosa Sottana, Govone, Grinzane Cavour, Lagnasco, Magliano Alfieri, Mango, Manta, Monasterolo di Savigliano, Mondovì, Montà, Mombarcaro, Monterosso Grana, Ormea, Pietraporzio, Pontechianale, Racconigi, Rocca de' Baldi, Roccavione, Saluzzo, Sambuco, Sampeyre, Sanfront, Savigliano, Valdieri, Valloriate, Venasca, Vicoforte, Vinadio.

Nella figura alla pagina seguente sono evidenziate con puntini verdi e rossi le Istituzioni interpellate che hanno rispettivamente restituito o non restituito il questionario compilato: emerge una buona copertura territoriale dell'indagine.



4.1.1. ANNO DI FONDAZIONE, PROPRIETÀ E GESTIONE

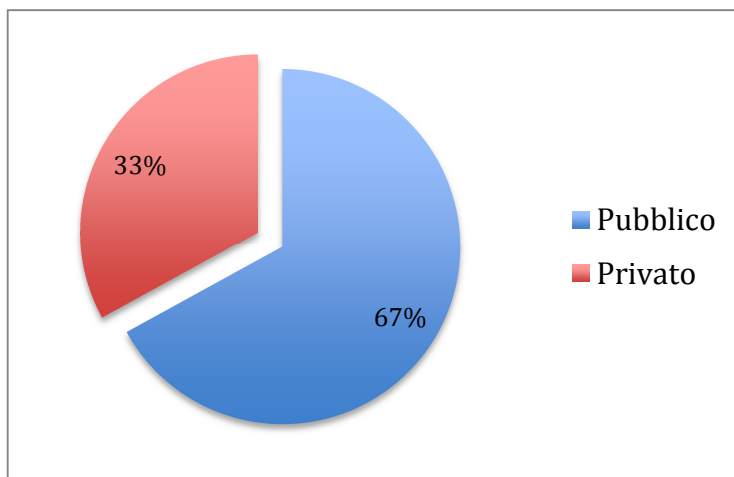
Anno di fondazione

Il 10% delle Istituzioni dichiara di essere stata fondata prima del 1900. A parte il caso della Torre Civica del Belvedere, di origine medioevale e simbolo di Mondovì, il periodo interessato va dal 1873 al 1898. Analoga percentuale riguarda le Istituzioni fondate dopo il 2009, mentre il 34% risulta fondata tra il 1990 e il 2000.

L'Ente proprietario è pubblico o privato?

Netta la prevalenza del pubblico (67%). Nell'89% dei casi il proprietario è il Comune, per il 6% la Regione Piemonte (trattandosi di parchi che sono enti strumentali della Regione stessa), mentre Comunità Montana e Stato pesano rispettivamente per il 4% e per l'1% (con un solo caso in termini assoluti).

Del restante 33% costituito da realtà private circa un terzo è rappresentato da Associazioni (in netta prevalenza) e Fondazioni; il 26% da Persone Fisiche, il 30% da Enti ecclesiastici o religiosi; il 14% da Società di persone o di capitali.



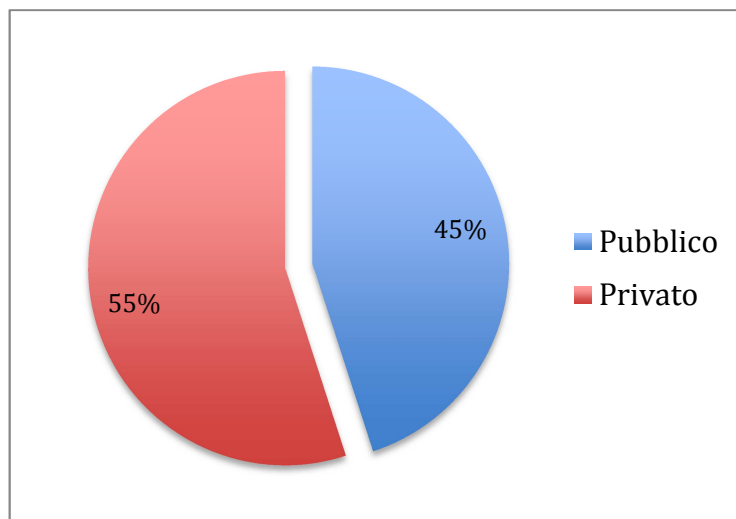
Dalla tabella seguente emerge come tra i musei (includendo anche ecomusei, gallerie e case-museo) e gli altri beni culturali oggetto del nostro campione non esistano differenze significative relativamente al peso relativo della natura giuridica della proprietà: questa risulta privata in circa un terzo dei casi sia per i musei sia per gli altri beni culturali, pubblica nei due terzi dei casi.

	MUSEI	ALTRI BENI CULTURALI
Proprietà pubblica	67%	66%
Proprietà privata	33%	34%

L'ente gestore del bene è ...

A fronte dell'assoluta prevalenza della proprietà pubblica sopra evidenziata si nota come sul piano della gestione sebbene le realtà pubbliche mantengano un ruolo importante (45%), la dimensione privata sia prevalente (55%). Dall'indagine emerge inoltre come nel 21% dei casi l'ente gestore coincida con l'ente proprietario.

In prevalenza la coincidenza tra proprietà e gestione si registra nel caso di musei e altri beni culturali di proprietà comunale (gestiti dagli stessi comuni).



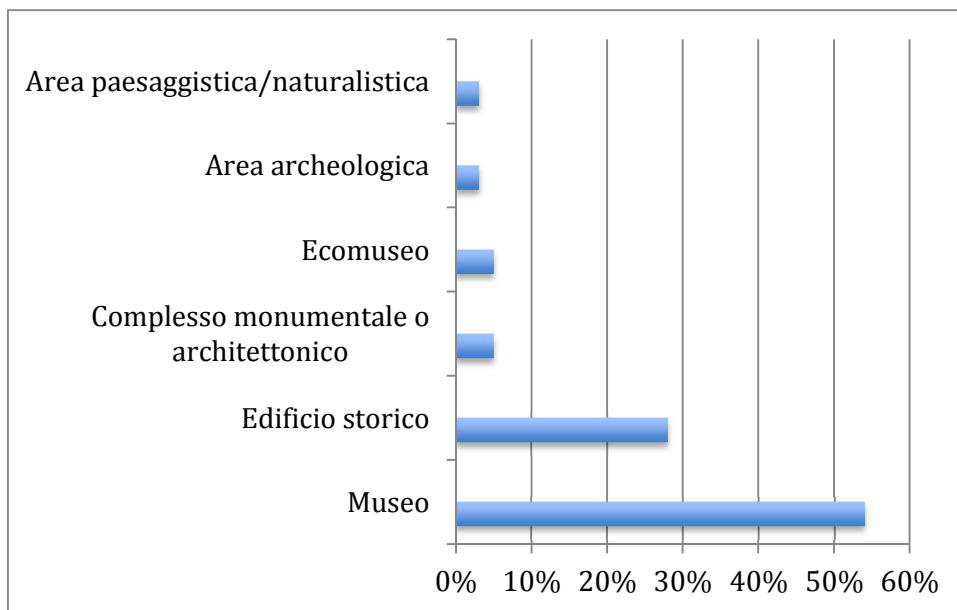
Per quanto riguarda invece il confronto tra musei (inclusando anche ecomusei, gallerie e case-museo) e gli altri beni culturali oggetto del nostro campione si registra invece una sensibile differenza: pur essendo in entrambe le tipologie prevalenti i gestori privati rispetto a quelli pubblici, tale prevalenza appare più marcata nel caso degli “altri beni culturali” (59% contro il 55% dei musei).

	MUSEI	ALTRI BENI CULTURALI
Gestore pubblico	45%	41%
Gestore privato	55%	59%

4.1.2. TIPOLOGIA, VINCOLI E COLLEZIONI

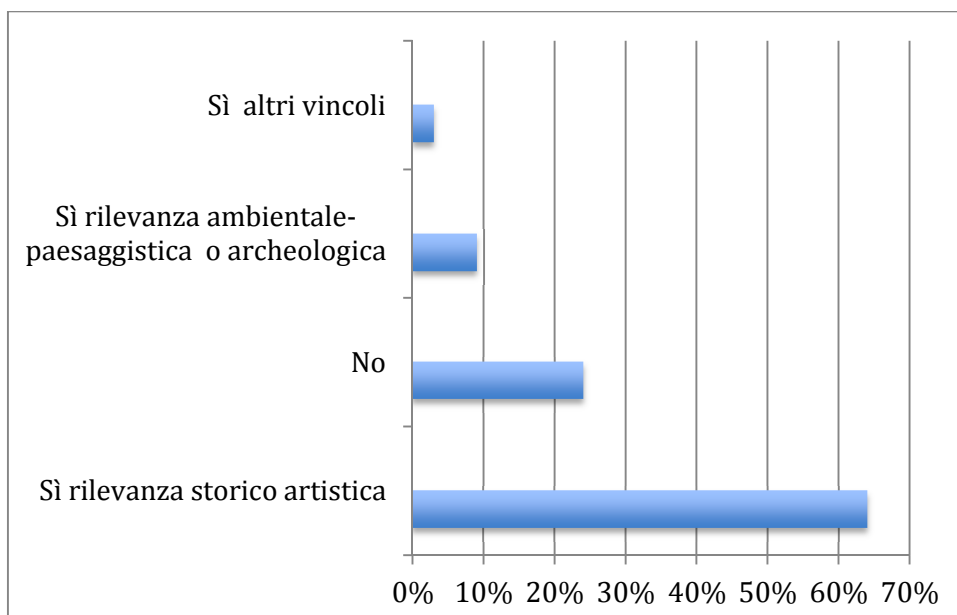
L'istituzione è un/una ...

Netta la prevalenza dei Musei, case-museo, gallerie o raccolte (54%), seguiti da Edifici storici (28%). Sia gli ecomusei sia i complessi monumentali e architettonici rappresentano il 5% del totale mentre le Aree paesaggistiche e/o naturalistiche e quelle archeologiche pesano per il 3%.



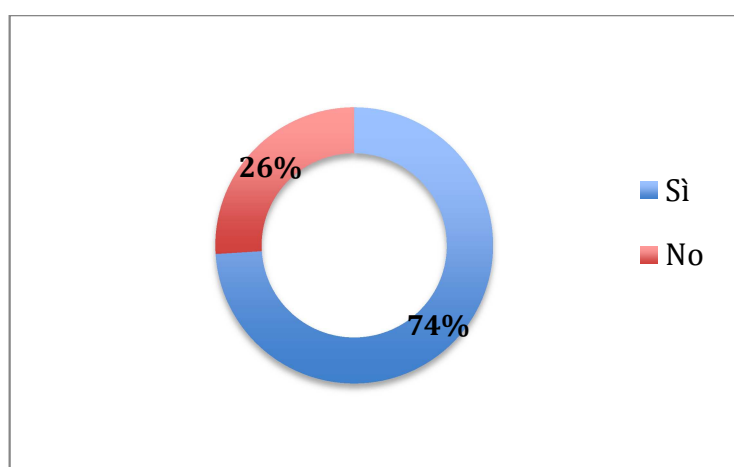
La sede dell'Istituzione è sottoposta a vincoli?

Dai risultati del questionario emerge come il 76% dei musei o altri beni culturali presi in esame sia sottoposto a vincoli. Prevalgono nettamente quelli di rilevanza storico-artistica (64%), mentre quelli di rilevanza ambientale-paesaggistica-architettonica pesano per il 9%.



L'Istituzione dispone di una collezione permanente esposta al pubblico?

Prevale nettamente la risposta affermativa (74%). Nel considerare le realtà prive di collezioni permanenti, il nostro universo di riferimento non prende in considerazione soltanto i musei (che per esser tali per definizione devono possedere una collezione permanente) ma include anche monumenti, aree paesaggistiche, naturalistiche e ambientali. A questi si aggiungono - tra i rispondenti che dichiarano di non possedere una collezione permanente esposta al pubblico – beni culturali che rientrano nelle tipologie dell'ecomuseo, castello, forte, villa, santuario.



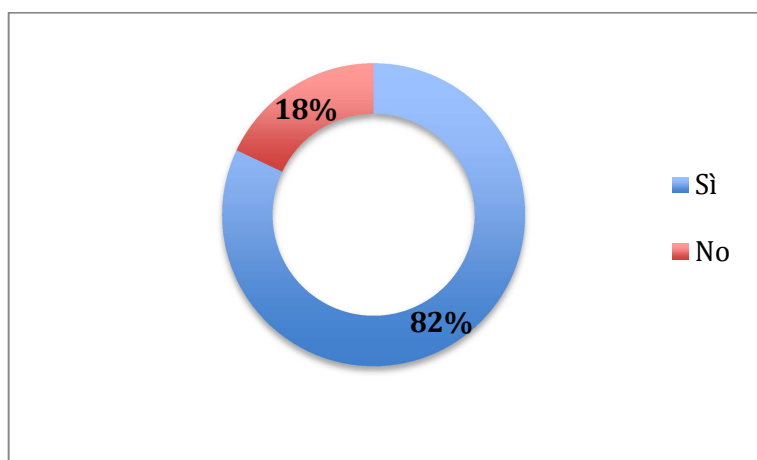
4.1.3. SERVIZI DI ACCOGLIENZA E ALTRI

I musei possono offrire al visitatore un'ampia gamma di servizi. In quel che segue cercheremo di evidenziare, sulla base delle risultanze della nostra indagine, quali di questi servizi e con quale diffusione vengono offerti dai musei e altri beni culturali della provincia di Cuneo. In particolare si fa riferimento al servizio di accoglienza al pubblico, con il quale si intende normalmente la presenza di personale adibito a fornire informazioni, consegnare audioguide e mappe, gestire eventuali criticità o situazioni complesse quali arrivo di scolaresche numerose, persone con disabilità motorie, gruppi dall'estero.

L'Istituzione dispone di un servizio di accoglienza al pubblico?

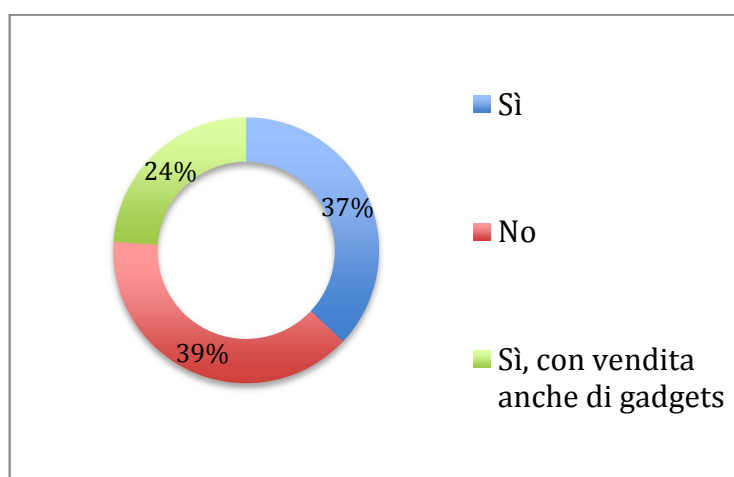
Tale servizio risulta presente in oltre l'80% dei casi, il che denota un forte impegno sul

piano della ricettività di prima istanza dei pubblici, considerata anche la piccola dimensione di molte Istituzioni.



L'Istituzione dispone di un bookshop?

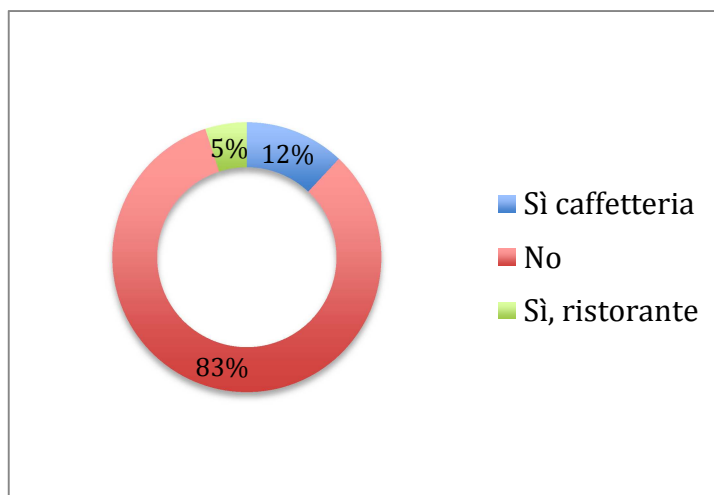
Nel 61% dei casi sono presenti bookshops, con una discreta percentuale di punti vendita che propongono anche gadget museali, oltre a libri, riviste e altro materiale informativo.



L'Istituzione dispone di una caffetteria o ristorante?

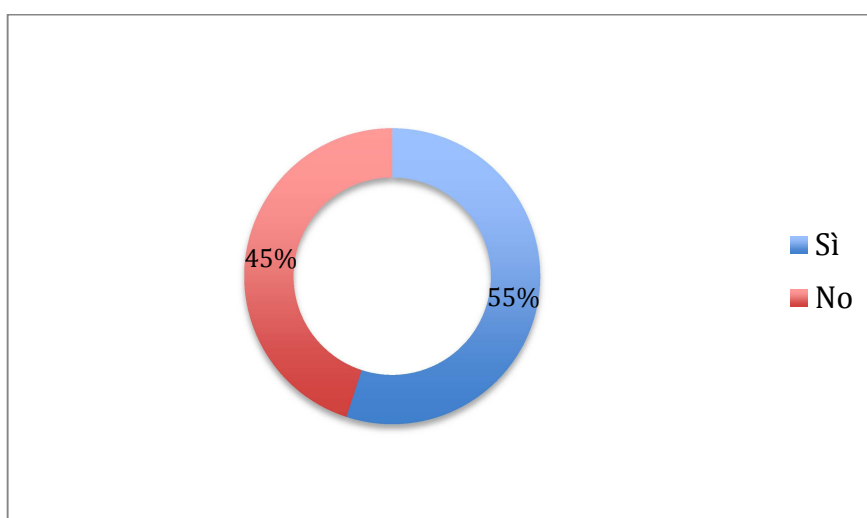
A questa domanda si registra una forte prevalenza di risposte negative. Caffetterie o ristoranti sono presenti solo nel 17% dei casi, un dato decisamente modesto, *a fortiori* tenendo presente il peso e la reputazione anche internazionale della componente

enogastronomica nella provincia di Cuneo e pur considerando il fatto che un rilevante numero di Istituzioni registra - come vedremo - un numero annuo di visitatori molto contenuto.



L'Istituzione dispone di un'area o un laboratorio in cui sono realizzate attività didattiche?

La prevalenza – per quanto di misura - di risposte affermative dimostra una non trascurabile attenzione verso il mondo della scuola che, come vedremo fra breve, si evidenzia a livello di attività e iniziative pensate per le scuole ancor più che sul piano logistico e infrastrutturale.

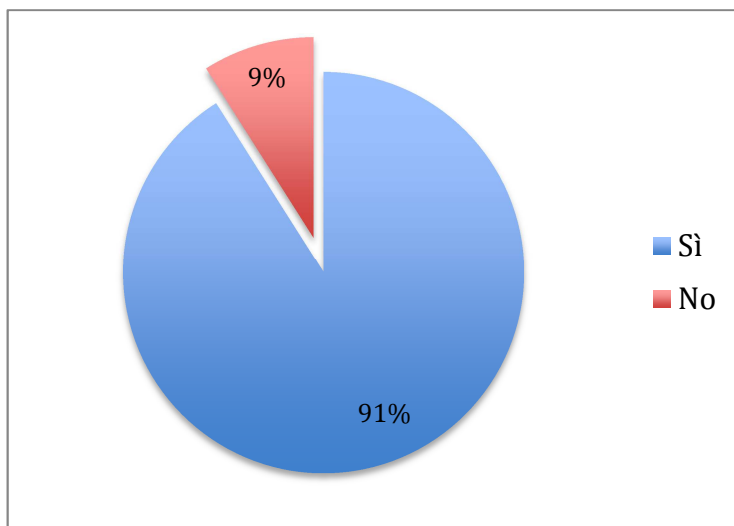


La tabella che segue evidenzia alcuni aspetti piuttosto interessanti relativamente all'offerta al pubblico di servizi in relazione alla natura giuridica (pubblica o privata) *dell'ente gestore*. Se per quanto riguarda la presenza di bookshops non si rilevano differenze significative, l'offerta di gadget, la presenza di caffetterie o ristoranti risulta rispettivamente tripla e doppia nel caso di gestione privata rispetto a quella pubblica (per quest'ultima non si registra neanche un ristorante, per cui il valore dell'11% è da riferirsi esclusivamente alla presenza di caffetterie). Per contro il gestore pubblico evidenzia una sensibile superiorità nell'offerta di laboratori destinati ad attività didattiche. La stessa tabella evidenzia anche dati riferiti ai soli musei ed ecomusei. Rispetto ai valori medi delle due colonne precedenti – che sono riferiti all'insieme di tutte le Istituzioni, museali e non – l'unico dato di rilievo sembra essere una più diffusa offerta di gadget.

Offerta	Pubblico	Privato	Museo/Ecomuseo
Bookshop	62%	60%	64%
Anche gadget	11%	34%	40%
Caffè o Ristorante	11%	22%	14%
Ristorante	0%	9%	4%
Laboratori	57%	52%	57%

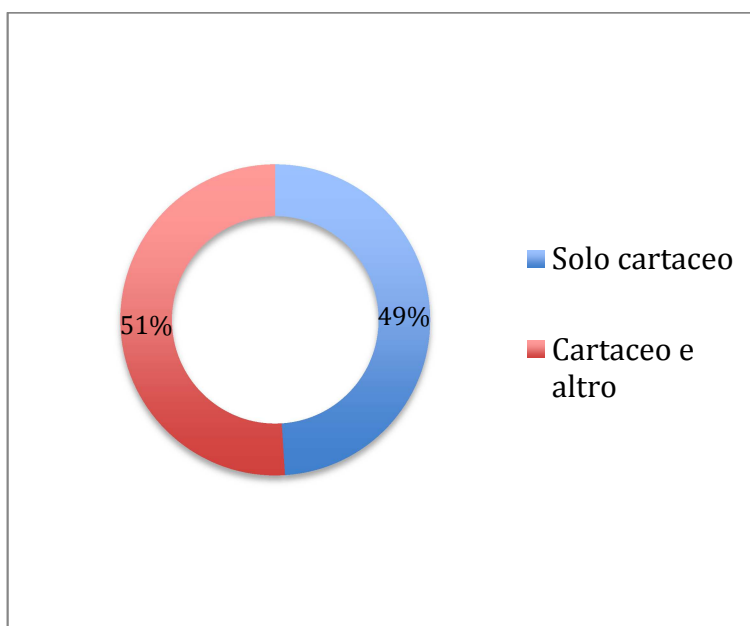
Al visitatore è proposto materiale informativo sull'Istituzione?

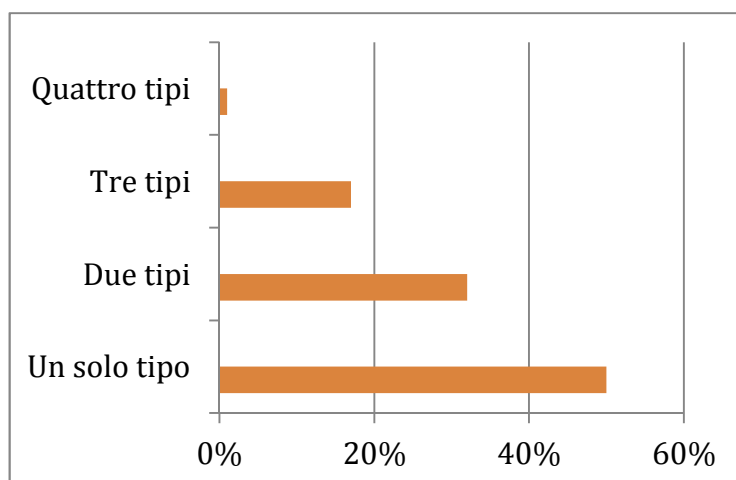
Si considera positivo il fatto che nella quasi totalità dei casi il museo o altro bene culturale metta a disposizione dei propri pubblici materiale informativo, anche se - come si può osservare nel successivo diagramma – decisamente elevata è la quota di Istituzioni che si limitano a proporre (a titolo gratuito o in vendita) solo materiale cartaceo, il che può costituire un limite sul piano della comunicazione soprattutto con i pubblici più giovani.



Al visitatore è fornito materiale informativo solo cartaceo o anche di altro tipo?

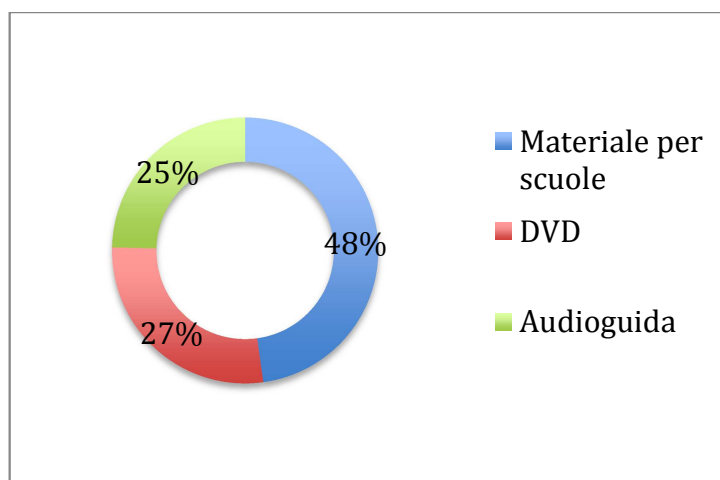
Circa la metà delle Istituzioni si limita a offrire una sola tipologia di materiale informativo (cartaceo), non mettendo dunque a disposizione del visitatore né audioguide, né DVD-CD, né materiale informativo creato appositamente per le scuole. Va peraltro segnalato che una quota non irrilevante (17%) ne fornisce tre, il che è ovviamente indice di un buon dinamismo sul versante sia della comunicazione sia della promozione.





Materiale informativo, DVD-CD e audioguide

Quasi la metà delle Istituzioni oggetto della nostra indagine dichiara di realizzare materiale informativo specificamente concepito per le scuole, mentre non trascurabile (anche per lo sforzo realizzativo che comporta) è l'offerta di strumenti comunicativi più innovativi, quali sono DVD (e CD).



4.1.4. LAVORARE NEI MUSEI E NEI BENI CULTURALI

Dipendenti a tempo indeterminato

Il numero di *dipendenti a tempo indeterminato* risulta decisamente basso, come evidenziato dalla tabella seguente. Il 46% dei rispondenti dichiara di non avere alcun dipendente a tempo indeterminato; il 36% da 1 a 3; il 17% da 4 a 10 dipendenti. In un

solo caso si registra un valore superiore a 10: in realtà il valore è pari a 30 e riguarda il Castello di Racconigi.

Nessuno	Da 1 a 3	Da 4 a 10	Oltre i 10
46%	36%	17%	1%

Dipendenti a tempo determinato

Ancora più modesto il numero di *dipendenti a tempo determinato*. Tre quarti dei rispondenti dichiara di non averne alcuno, mentre il 21% ne dichiara da 1 a 3 e solo il 5% si colloca nella classe da 4 a 10: va precisato peraltro che il valore massimo è di 8 dipendenti.

Nessuno	Da 1 a 3	Da 4 a 10
74%	21%	5%

Collaboratori remunerati

Sensibilmente più elevato l'impiego di *collaboratori* (senza vincolo di subordinazione) remunerati ai quali fa ricorso complessivamente il 64% dei rispondenti: tra questi prevale la classe da 1 a 3 (38% dei casi), mentre un museo o altro bene culturale ogni quattro (25%) è interessato alla fascia da 4 a 10. In un solo caso si registra un ricorso a un numero di collaboratori remunerati superiore a 10.

Nessuno	Da 1 a 3	Da 4 a 10	Oltre i 10
36%	38%	25%	1%

Volontari

Decisamente più consistenti i valori relativi ai *volontari*. Meno del 30% dei rispondenti dichiara di non averne, mentre le classi da 1 a 3 a da 4 a 10 coprono oltre il 50% del campione.

Rilevante anche il dato relativo ai musei e altri beni culturali con più di 10 volontari (21%). In quattro casi il numero di volontari va dagli oltre 30 ai 50⁷.

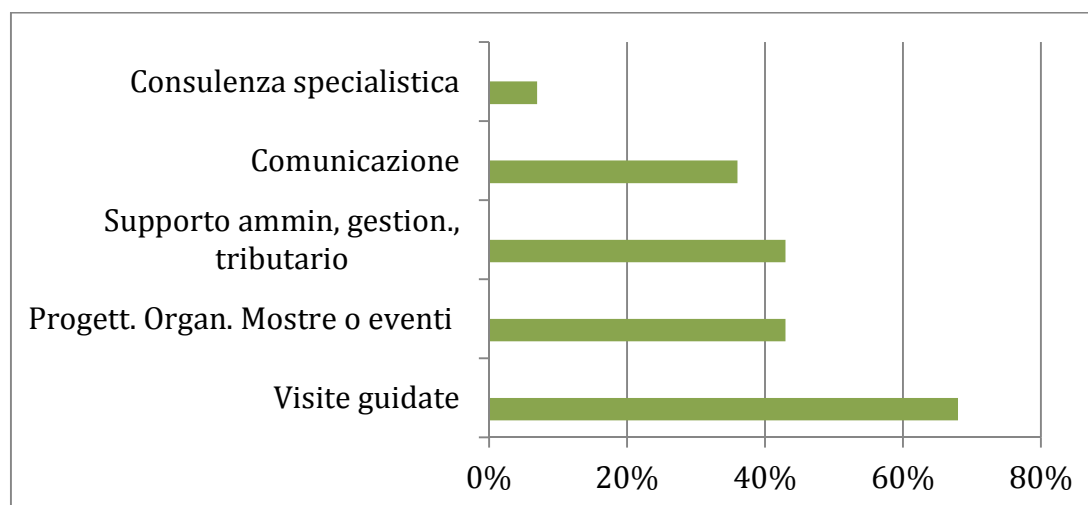
Nessuno	Da 1 a 3	Da 4 a 10	Oltre i 10
28%	24%	27%	21%

Se l'Istituzione ha collaboratori remunerati, in quali attività sono prioritariamente coinvolti?

Nettamente prevalente l'impiego di collaboratori remunerati per la realizzazione di visite guidate (68%). Rilevante anche il loro utilizzo per la progettazione-organizzazione di mostre o eventi e per il supporto amministrativo e gestionale (43% per entrambe le attività).

Le attività di comunicazione registrano un 36% mentre un valore decisamente più modesto riguarda la consulenza specialistica (7%) che, come vedremo, registra invece valori più importanti fra i volontari che collaborano con i musei e gli altri beni culturali di della provincia di Cuneo.

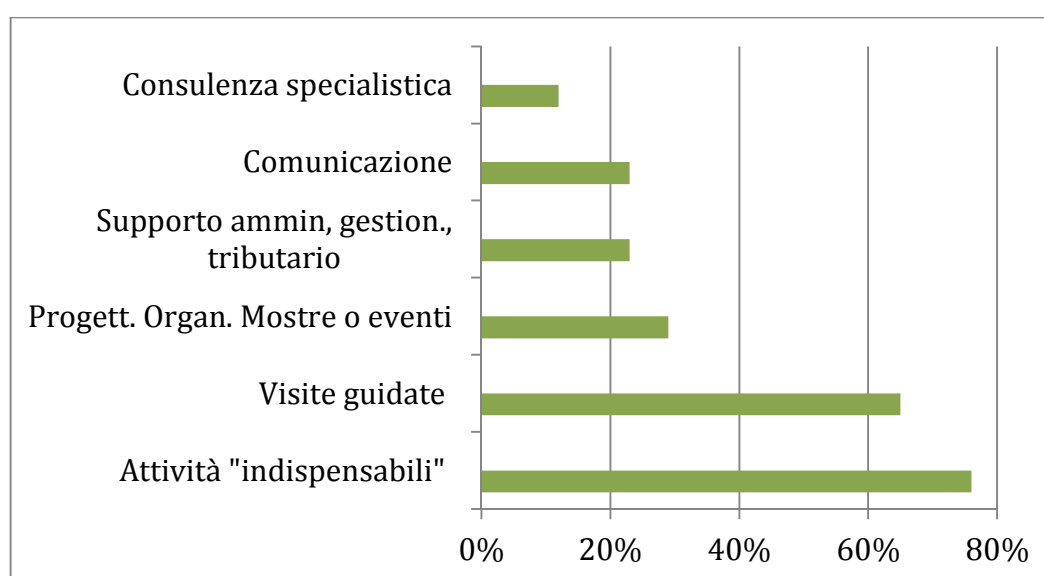
Si rileva anche una voce "Altro", con un peso del 3%, che comprende attività quali manutenzione della rete sentieristica e realizzazione di stages.



⁷ Si tratta del Castello Reale di Govone, del Museo Diocesano San Sebastiano di Cuneo, della Casa delle Memorie di San Donato di Mango e del Santuario di Vicoforte.

Se l'Istituzione ha volontari, in quali attività sono prioritariamente coinvolti?

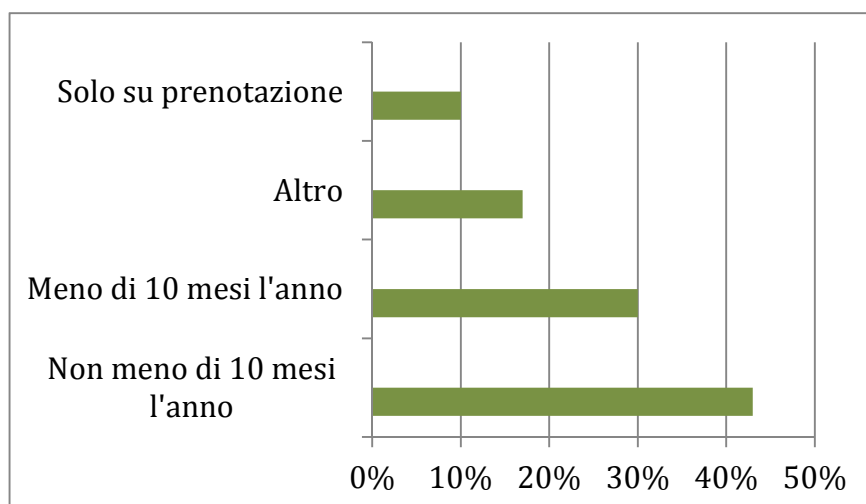
Nel corso di un focus group un partecipante ha osservato che “in un museo ogni attività è indispensabile”. Se tale considerazione è indubbiamente corretta sul piano museologico, l'intento era quello di mettere in luce il peso dei volontari nello svolgimento di quelle attività così basilari al punto che in loro assenza il funzionamento del museo risulterebbe impossibile (e.g. apertura-chiusura o sorveglianza). In realtà emerge dai nostri dati come tali attività siano presenti in oltre il 75% dei casi.



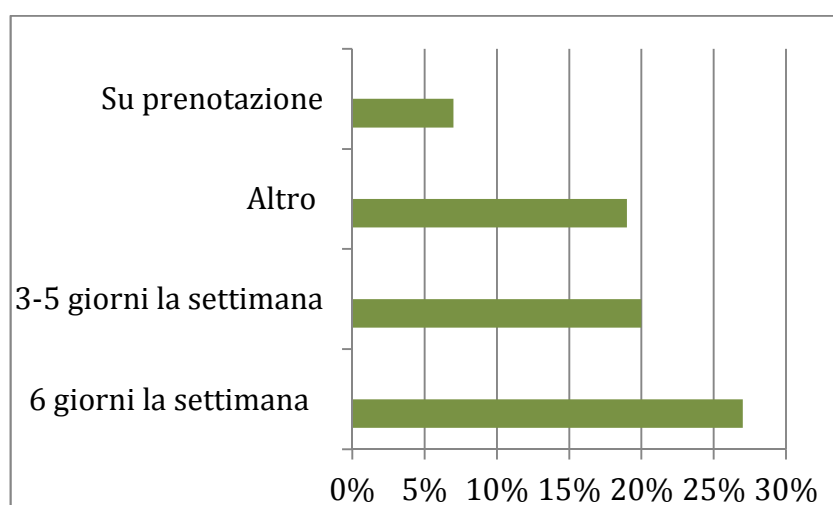
4.1.5. L'ACCESSIBILITÀ

L'Istituzione è aperta al pubblico...

Ricordando ancora una volta che molte delle realtà sono di piccole o piccolissime dimensioni mentre altre sono in zone di montagna o costituite da aree in spazi all'aperto, non è trascurabile il fatto che una quota significativa di Istituzioni (43%) risultino aperte al pubblico non meno di 10 mesi l'anno. La voce “Altro” comprende aperture la prima domenica del mese, in occasione di particolari eventi o festività, visite guidate a seconda della disponibilità dell'istituzione e della domanda, apertura su richiesta delle scuole.



L'apertura da 3 a 6 giorni la settimana è presente nel 47% dei casi, mentre – come vedremo tra breve – alcune realtà (qui ricomprese nella voce “Altro”) risultano aperte oltre 320 giorni l'anno (in qualche caso anche 365 giorni). Le aperture su prenotazione pesano per il 7%.



4.1.6. I VISITATORI

Per quanto riguarda le aperture al pubblico, il valore medio è di 149 giorni annui. A fronte di un 27% di casi con apertura inferiore a 50 giorni annui emerge un buon 43% di Istituzioni aperte più di 150 giorni l'anno, con punte di 365 giorni nel 5% dei casi. Relativamente al *numero di visitatori* a fronte di un 14% di realtà che dichiarano meno di 100 visitatori annui risulta come nel 55% dei casi questi siano uguali o maggiori di 1.000: nel 14% dei casi pari o superiori a 10.000, con un caso che supera gli 86.000.

Numero annuo di visitatori per alcune tipologie di Istituzioni

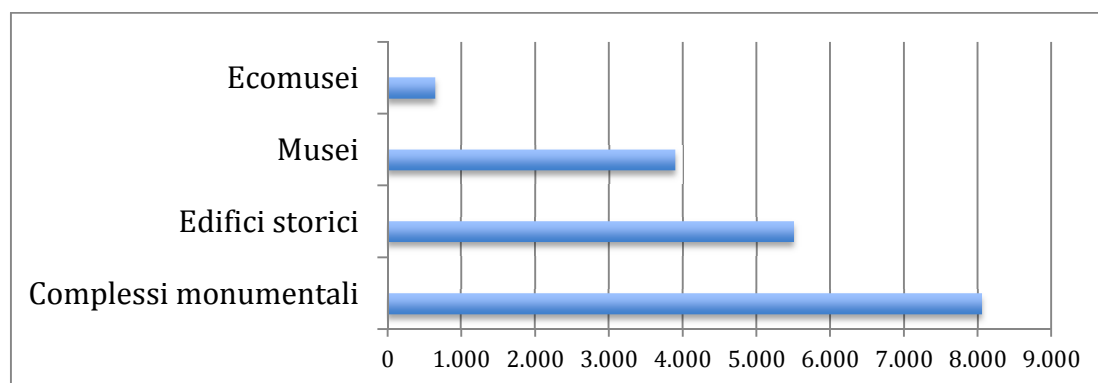
Considerando le quattro principali più diffuse tipologie di istituzioni emerge come siano i complessi monumentali (peraltro presenti in numero assai modesto rispetto a musei ed edifici storici) a registrare il più elevato numero di visitatori

Le *Scolaresche* risultano assenti nel 16% dei casi, mentre in quasi il 10% delle realtà considerate evidenziano valori di presenza compresi tra il 70 e il 90% dei casi, il che appare un dato piuttosto incoraggiante.

La presenza di un *Pubblico femminile* numericamente equivalente a quello maschile appare in linea con i valori riscontrati in anni recenti relativamente alla fruizione culturale e museale nel nostro paese (ISTAT, 2013).

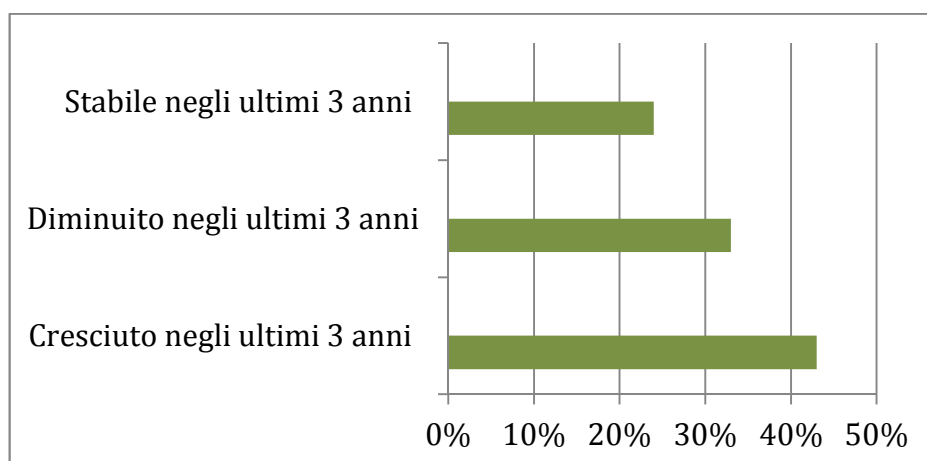
Piuttosto elevato il valore medio dei *Visitatori della provincia di Cuneo* (49%): il dato si presta a una possibile duplice lettura. Da un lato può essere un indicatore di un significativo attaccamento al territorio e ai suoi beni culturali. Dall'altro può essere indice di relativamente scarsa attrattività di turisti o comunque pubblici provenienti da altre aree del Piemonte, dell'Italia o di pubblici internazionali.

I *Visitatori stranieri* risultano mediamente pari al 17% dei visitatori totali. Vale tuttavia la pena sottolineare come, a fronte di un 44% di realtà che registrano percentuali di visitatori stranieri inferiori al 10% (con situazioni anche di poco superiori allo 0%) nell'8% dei casi il peso degli stranieri sui visitatori totali risulti uguale o maggiore al 50% con punte dell'80% (in un limitato numero di casi), che si registrano prevalentemente in Istituzioni a gestione privata.



Il numero di visitatori

Piuttosto positivo il dato relativo all'andamento del numero dei visitatori nell'ultimo triennio: nel 67% dei casi esso risulta stabile (24%) o incrementato (43%). I casi di diminuzione (33%) sono presenti in parti sostanzialmente uguali sia nei musei con una netta prevalenza di pubblici della provincia di Cuneo in quelli con una rilevante quota di visitatori provenienti da fuori provincia.



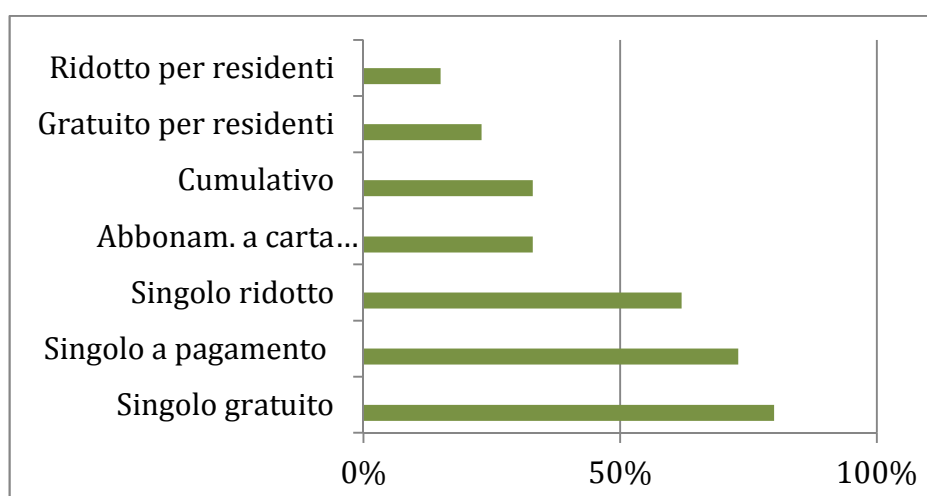
Qual è la tariffa attuale del biglietto singolo a tariffa intera?

In molti casi e indipendentemente dalla tipologia di Istituzione l'ingresso è gratuito – come vedremo fra breve -. La tabella fornisce informazioni di sintesi relative alle Istituzioni che applicano una tariffa. Come si può notare, la metà dei rispondenti dichiara di applicare una tariffa intera di 2-4 euro, mentre quasi altrettanti si collocano nella classe 5-10 euro e una piccola componente residuale supera i 10 euro: va peraltro precisato che le tariffe massime dichiarate sono di 11 euro (15 in un solo caso, relativo a visita guidata).

2-4 euro	5-10 euro	> 10 euro
50%	48%	2%

Quali tipologie di titoli di accesso prevede attualmente l'Istituzione?

Si precisa che nel 75% dei casi vengono proposte due o più tipologie tariffarie, mentre nel 22% dei casi è prevista solo la modalità di accesso gratuito per tutti. L'ingresso singolo gratuito (sia nei casi in cui questa sia l'unica modalità prevista, sia in quelli in cui essa sia subordinata al possesso di requisiti particolari: età anagrafica per bambini-giovani e anziani) è presente nell'80% dei casi. Il 38% dei casi ammette inoltre gratuità (23%) o riduzione per residenti.



4.1.7. RICA VI E COSTI

Ricavi totali 2013 da incassi in biglietteria e abbonamenti

Come evidenziato dalla tabella, quasi un terzo delle Istituzioni che hanno risposto al nostro questionario dichiara che gli incassi in biglietteria e abbonamenti incidono in misura nulla sul totale dei ricavi: si tratta di musei o altri beni culturali visitabili gratuitamente. Di poco superiore la percentuale di Istituzioni per le quali tali incassi rappresentano una quota piuttosto modesta, non più del 10% dei ricavi totali. Significativo per contro il fatto che un terzo dei rispondenti dichiara un'incidenza sui ricavi totali della biglietteria e degli abbonamenti superiore al 50% delle entrate totali. In realtà due terzi delle Istituzioni che rientrano in quest'ultima scala dichiarano un valore pari al 100%. Per tali realtà, in altre parole, biglietteria e abbonamenti costituiscono l'unica fonte di entrata: si tratta di realtà che comprendono sia musei sia

altre tipologie di bene culturale (castelli, chiese, palazzo, villa, torre) prevalentemente di proprietà pubblica ma nel 70% dei casi a gestione privata.

Per quanto riguarda i *Contributi pubblici* questi risultano assenti nel 55% dei casi. Nel 32% dei casi, per contro, risulta che i contributi pubblici rappresentino almeno la metà dei ricavi totali (con punte del 100%).

Il 49% delle realtà oggetto della nostra indagine dichiara di non ricevere *Contributi privati*. Va tuttavia segnalato come nel 6% dei casi tali contributi rappresentino almeno la metà dei ricavi totali (con punte del 100%).

Per quanto riguarda invece l'incidenza sui costi totali delle *Spese per dipendenti e collaboratori* (esclusi i compensi a eventuali collaboratori che si sono occupati di comunicazione), il 27% delle realtà dichiara valori uguali o maggiori del 50%, con punte del 100%. A fronte di questo dato, il 31% delle Istituzioni dichiara un'incidenza nulla.

Incassi in biglietteria e abbonamenti (% su ricavi totali 2013)

0%	1-10%	20-50%	> 50%
29%	31%	7%	33%

Costi totali 2013 : le spese in comunicazione⁸

Oltre la metà dei rispondenti dichiara di destinare alla comunicazione una quota dei costi totali non superiore al 5%. In particolare spicca come quasi un terzo delle Istituzioni non destini alla comunicazione alcuna risorsa finanziaria. In linea teorica l'adozione di modalità e tecniche di comunicazione "low cost"⁹ può consentire anche con una spesa modesta di conseguire risultati apprezzabili: ma di per sé la semplice creazione di un sito internet, di una pagina Facebook o il ricorso al passaparola può risultare non particolarmente efficace.

⁸ Inclusi i compensi a eventuali *collaboratori* che si sono occupati di comunicazione

⁹ Quali pubblicità "below the line", basata su uso di social media, relazioni pubbliche, passaparola ecc.

Spese in comunicazione (% sui costi totali 2013)

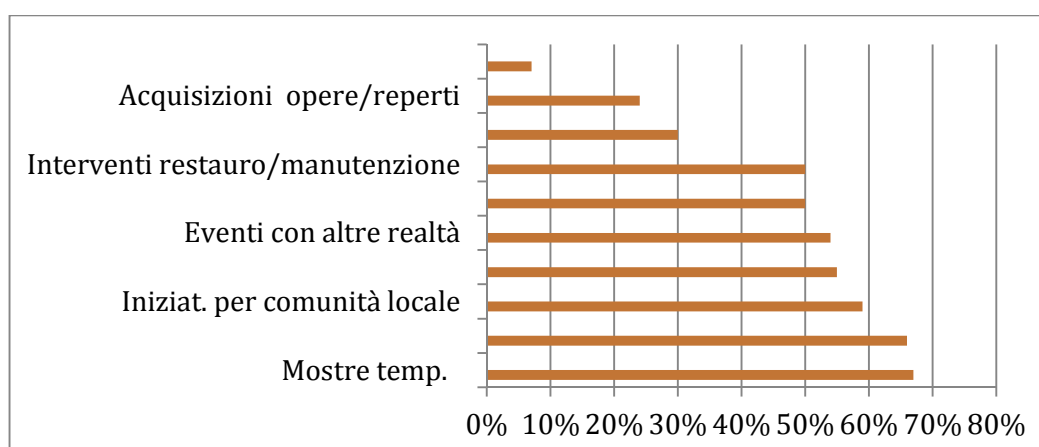
0%	1-5%	6-10%	11-20%
29%	25%	25%	21%

Anche alla luce delle valutazioni emerse nel corso dei focus group - come vedremo - appare ragionevole ritenere che sul piano della comunicazione il sistema museale e dei beni culturali della provincia di Cuneo evidenzia ancora carenze (con le dovute eccezioni), sul piano della capacità progettuale e dell'efficacia comunicativa, anche in qualche caso in cui alla comunicazione siano state destinate risorse piuttosto importanti.

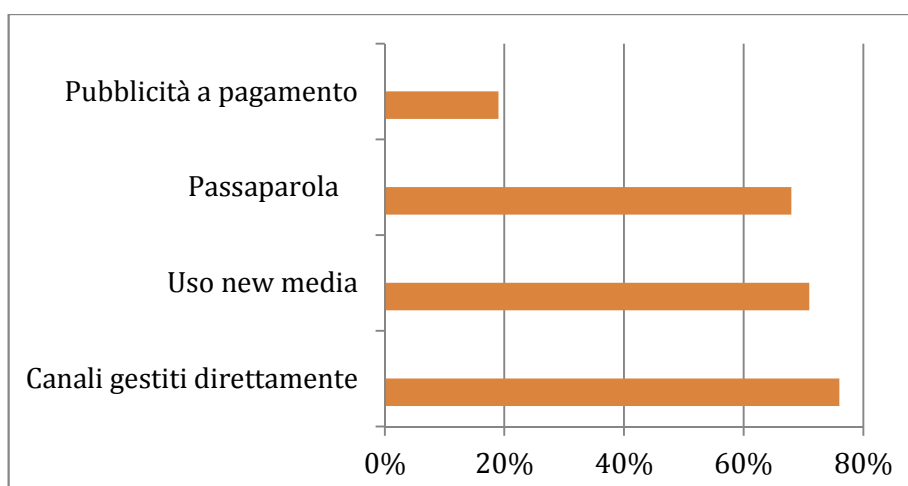
4.1.8. LA RICERCA DI NUOVI VISITATORI E FINANZIATORI

Attività organizzate dall'Istituzione negli ultimi 3 anni

Tutte le realtà oggetto della nostra indagine hanno organizzato almeno un'attività e tutte (con una sola eccezione) ne hanno realizzate più di una. Nell'80% dei casi le attività realizzate risultano più di cinque. Di particolare rilevanza il dato positivo relativo alla realizzazione di iniziative mirate al coinvolgimento delle scuole (66%). Importante anche l'impegno sul fronte della comunità locale (59%) e – in generale – il grado di attivismo dichiarato. Decisamente modesto, per contro, il dato relativo alla percentuale di realtà che hanno realizzato studi sui visitatori (7%).



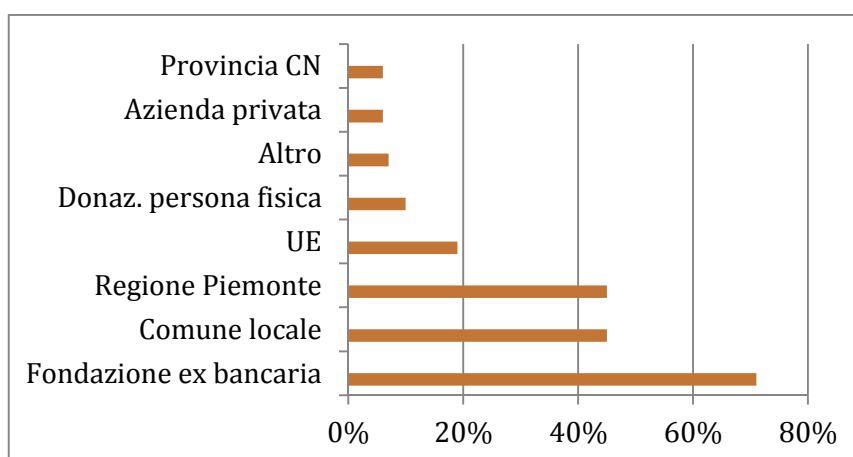
Canali attraverso i quali si cercano di attrarre nuovi visitatori:



L'attrazione di nuovi visitatori predilige i canali gestiti direttamente, quali produzione di materiale informativo tradizionale, come brochures, cartoline, locandine, ma anche contatti con insegnanti, associazioni e agenzie turistiche (76%). Molto diffuso risulta l'uso dei new media (71%) mentre il ricorso al passaparola è tipico di qualsiasi realtà museale. Meno di un museo su cinque ricorre a pubblicità a pagamento.

Modalità di finanziamento delle attività realizzate

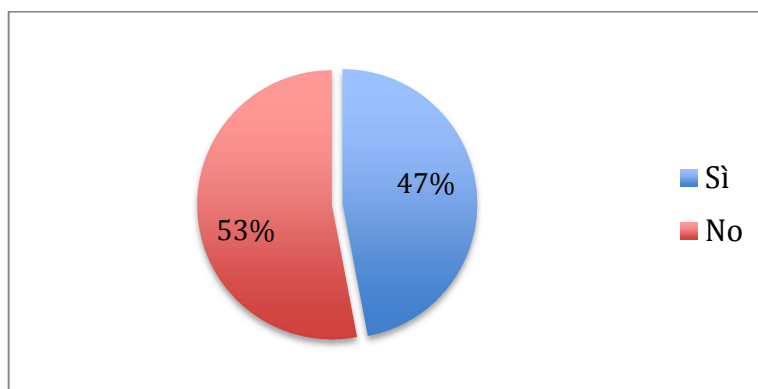
Decisamente rilevante il peso delle Fondazioni ex bancarie nel finanziamento delle iniziative (71%). Significativo anche quello dei comuni locali e della Regione Piemonte mentre decisamente meno rilevanti risultano quelli degli altri soggetti considerati, fermo restando che quasi il 20% ha goduto di un finanziamento europeo.



4.1.9. RETI DI COLLABORAZIONE

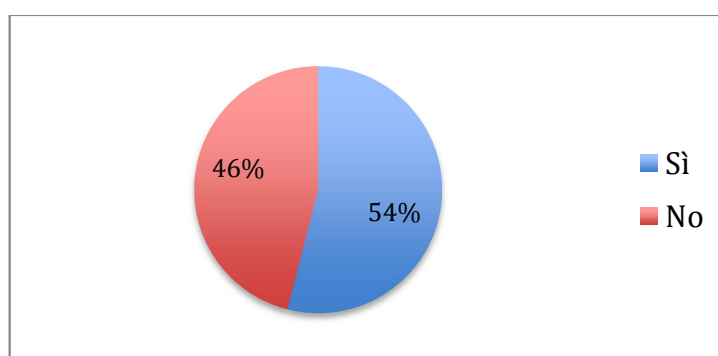
L'Istituzione aderisce all'Abbonamento Musei Torino Piemonte?

Più della metà dei musei dei beni culturali aderisce all'abbonamento. Vedremo peraltro che – come emerso nel corso dei focus group – l'adesione non sembrerebbe aver comportato un significativo aumento di visitatori, specie nelle realtà più 'tradizionali'.



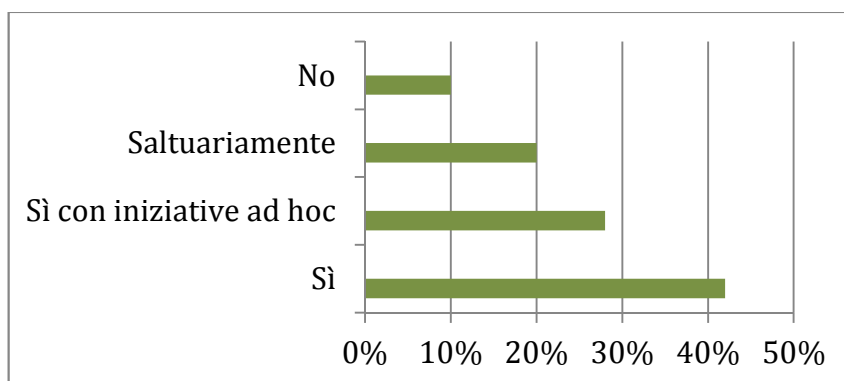
L'Istituzione aderisce a una rete stabile di collaborazione con altri musei o Istituzioni culturali ?

Anche per quanto riguarda le reti stabili di collaborazioni, esse sono presenti in misura importante. Tra queste figurano il Sistema Urbano di Valorizzazione integrata del patrimonio culturale della Città di Mondovì, i Musei della Valle Stura, il Sistema Artea per la promozione integrata di beni storico artistici della provincia di Cuneo, il Sistema museale "Musei di Bra", Sistema Museale Albese, la Rete Ecomusei della Regione Piemonte e la Rete Museale del Roero-Langhe-Monferrato, mentre in alcuni casi la 'rete' è costituita da un accordo stabile con altra realtà museale o culturale.



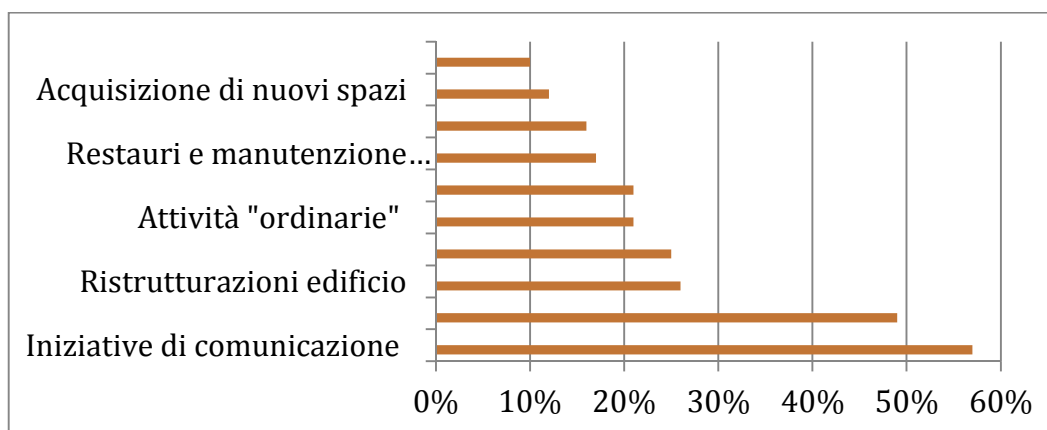
L'Istituzione ha rapporti con le Scuole del territorio?

I rapporti con le scuole del territorio appaiono decisamente positivi, risultando costanti nel 70% dei casi e con un peso di tutto rispetto di iniziative organizzate ad hoc (28%).



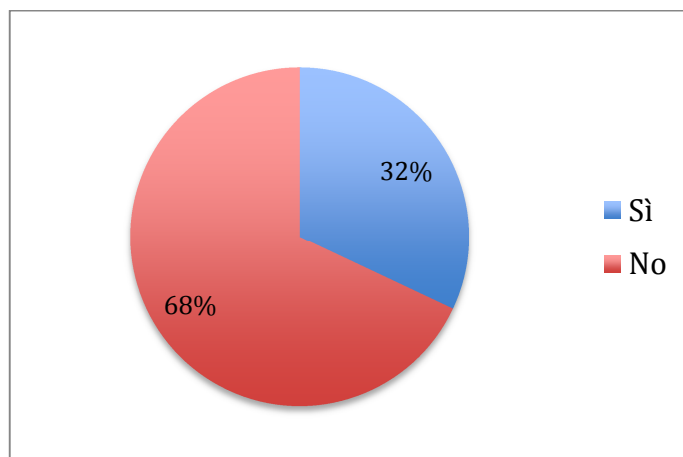
Qualora l'Istituzione disponesse di un budget di spesa più elevato rispetto a quello attuale, in quali attività investirebbe?

La risposta a questo quesito evidenzia come una delle criticità del sistema museale (e dei beni culturali) della provincia di Cuneo risieda in un deficit di comunicazione, fatto peraltro già confermato dai dati precedentemente commentati. Attività di comunicazione – in caso di disponibilità di un maggior budget – sarebbero infatti quelle più diffusamente praticate (57% dei casi). A seguire, eventi e manifestazioni (49%). Scelte in oltre il 20% dei casi tuttavia anche attività di ristrutturazione dell'edificio, di formazione del personale, di rinnovamento degli allestimenti e attività "ordinarie", nel senso sopra esplicitato.



L'Istituzione è accreditata dalla Regione Piemonte in quanto adeguata agli standard di qualità?

La maggior parte delle Istituzioni intervistate non risulta ancora accreditata. Va precisato che in un numero limitato di casi i rispondenti hanno precisato che la procedura per l'accreditamento è stata o sta per essere attivata.



4.1.10. LE CRITICITÀ

La criticità di gran lunga prevalente sia per numerosità sia per importanza risulta essere la mancanza di fondi/risorse economiche destinate alla manutenzione, all'ammodernamento degli allestimenti, alla promozione, alla realizzazione di eventi. Collegata a questa è segnalata ricorrentemente come seria criticità la riduzione dei contributi a sostegno delle Istituzioni e delle loro attività culturali. Segnalate anche *“l'impossibilità di garantire l'apertura fissa del Museo per più giorni la settimana, potendo fare solo riferimento all'opera di volontari”, “la mancanza di collaborazione con il Comune di Cuneo che in nessun modo promuove le visite o utilizza la struttura per qualche evento”, “l'eccesso di burocrazia”, “l'Impossibilità di creare una rete con altre realtà simili o diverse per promuovere le visite e mancanza di interventi pubblici per promuovere le visite”, “la mancanza di segnaletica esterna di avvicinamento al museo e di un totem che indichi i contenuti e le modalità di visita”.*

4.2. LA PAROLA AI MUSEI E AI BENI CULTURALI

La ricerca ha previsto anche l'impiego di una tecnica qualitativa, il focus group. Pur privo di significatività statistica, questo strumento è considerato molto più utile rispetto alle tecniche quantitative: il suo vantaggio è quello di approfondire aspetti che, per la loro natura, sfuggono o possono sfuggire alle rilevazioni quantitative¹⁰.

LO STRUMENTO DEL FOCUS GROUP

I focus group (o gruppi di discussione) sono colloqui della durata media di un'ora e mezza in cui diversi soggetti (consumatori, utenti, stakeholders, a seconda dell'indagine) sono invitati a esprimere le proprie opinioni sul tema oggetto di discussione.

Prima dello svolgimento dei focus group viene predisposta la "questioning route": breve elenco di domande (generalmente da 3 a 5) che il moderatore porrà ai partecipanti durante i gruppi di discussione. Nel corso dell'intervista è comunque possibile – in relazione all'evoluzione della discussione – modificare in parte le domande previste, integrarle o circoscrivere il dibattito a un solo quesito.

Il 28 gennaio 2015, presso la sede della Fondazione CRC, sono stati realizzati due focus group, entrambi della durata di un'ora e mezza.

Decisamente positiva l'assenza di defezione da parte degli invitati.

Alla pagina seguente abbiamo riportato l'elenco dei partecipanti ai due focus indicando la relativa realtà di appartenenza (in diversi casi in ruolo apicale) o specializzazione:

Silvia Agnello

Marcovaldo

¹⁰ Focus group interview is a qualitative method which can be used alone or with other qualitative methods to bring an improved depth of understanding to the needs and requirements of users and customer" (Vaughn et al., 1996); "A focus group is a collection of customers chosen by demographic criteria who are encouraged to provide feedback and opinion in an informal session facilitated by a moderator skilled in research techniques such as interviewing, probing, listening and synthesizing" (Nucifora, 1997). Una nota metodologia sui focus group è contenuta in (Santagata, Falletti Maggi, 2000

Silvia Cavallero	Castello di Manta
Cristiano Cometto	Fabbrica dei Suoni di Venasca
Giovanna Cravero	Museo di Bra
Marco Delleani	Comune di Saluzzo
Michela Ferrero	Museo Civico di Cuneo
Christiana Fissore	Museo della Ceramica Mondovì
Luciana Giraudo	Fondazione San Michele
Renato Lanzetti	Economista
Laura Marino	Conservatore museo diocesano di Cuneo
Stefano Martini	Comunità Montava Valle Stura
Alessandra Muratore	WiMu Barolo
Pietro Vitale	Amici dei Musei e Monumenti del Monregalese
Giuse Scalva	Castello di Racconigi
Alessandro Zillio	Ur/ca, Associazione di Promozione Sociale

In apertura di entrambi i focus è stato chiesto ai partecipanti di presentarsi. Dopodiché è stato loro chiarito che lo scopo dei focus era di integrare le informazioni già acquisite mediante i questionari già proposti alle loro realtà di appartenenza, al fine di poter realizzare un' analisi SWOT per fare emergere i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce..

La dinamica di entrambi i focus group è stata decisamente positiva: il livello di attenzione e partecipazione è stato molto elevato e tutti i partecipanti sono intervenuti non meno di due volte ciascuno, con interventi molto pertinenti e articolati, mentre la durata è andata oltre le previsioni, proprio in quanto la discussione si è protratta in modo naturale, anche con grande partecipazione spontanea degli intervistati.

Si è preferito – stante anche l'elevato grado di professionalità e competenza dei partecipanti - evitare una più o meno lunga questioning route, optando per una discussione aperta e libera, in grado di fornire in modo spontaneo le informazioni utili a mettere a punto l'analisi SWOT – integrando i risultati del questionario –.

In entrambi i focus group la domanda di primo livello posta ai partecipanti - di taglio anche semi-proiettivo - è stata:

“Come descrivereste a chi non lo conosce il panorama dei musei e dei beni culturali della provincia di Cuneo?”

Il quesito è stato concepito proprio con l'intento di far emergere i punti di forza e debolezza, le opportunità e le eventuali minacce del 'sistema' museale e dei beni culturali del territorio considerato.

In entrambi i focus gli elementi informativi (dati, ma soprattutto elementi qualitativi: valutazioni, desiderata, proposte) utili ai fini della nostra analisi sono emersi in modo spontaneo, per cui oltre alla domanda di primo livello ci si è limitati a porre domande di secondo livello soprattutto per approfondire/chiarire aspetti specifici emersi nel corso della discussione.

Gli aspetti principali sui quali si è incentrata la discussione possono essere sintetizzati come segue. Tra virgolette sono riportate alcune affermazioni dei partecipanti ai focus:

- a) **Costi/Risorse/Procedure:** la carenza di fondi e di personale risulta un problema comune a quasi tutte le realtà (incluse quelle grandi), ma non mancano eccezioni, ad esempio il museo pubblico molto dinamico sia sul piano organizzativo e delle attività proposte- espositive e non - sia su quello del fundraising e delle alleanze (*“se ci fossimo ‘seduti’ avremmo già chiuso”*); l'istituzione privata in grado di mantenersi con le sole entrate di biglietteria, grazie all'unicità nel panorama nazionale della propria offerta e a campagne di comunicazione molto mirate, o ancora – sempre in situazione di gestione privata - all'impegno profuso dai responsabili. Nella dimensione pubblica, difficoltà/tempistiche burocratiche rendono più difficile il lavoro (*“la burocrazia comunale è un ostacolo all'autonomia del museo”*), mentre lo scarso interesse o l'interesse meramente campanile degli amministratori locali può essere un ulteriore ostacolo. In una realtà pubblica molto grande la mancanza di personale limita l'afflusso di visitatori (*“la gente viene, il problema è far entrare tutti e non mandar via visitatori perché non siamo in grado di fare tante visite guidate”*). Viene

anche fatto rilevare come nella provincia di Cuneo, con la sola eccezione di Alba, manchi un forte finanziamento, che risulta prevalentemente locale. Incidentalmente è stato segnalato un singolo “tentativo” di crowdfunding ad Alba.

b) **Attività:** dai racconti di diversi partecipanti emerge come programmi di attività molto originali, così come mostre innovative (grazie all’impiego di tecnologie, alla stimolazione di più sensi nel visitatore, narrazioni coinvolgenti, contaminazioni) forniscono buoni risultati, sia sul piano simbolico sia sul numero di visitatori (locali e non) e conseguenti ritorni economici e mediatici. Diversi partecipanti sottolineano l’importanza non solo dell’aspetto cognitivo/educativo ma anche di quello emozionale (*“miriamo a un coinvolgimento sempre maggiore delle persone a creare emozione”; “ci sforziamo di emozionare il pubblico”; “non dobbiamo essere dozzinali, dobbiamo essere eccitanti”*). Viene segnalato come il coinvolgimento di artisti contemporanei sia risultato essere un sistema molto efficace per coinvolgere il visitatore, anche nel caso di mostre lontane dall’arte contemporanea (*“L’artista è un ottimo veicolo: fa vedere le stesse cose con occhi diversi”*). Condivisa l’idea che sia opportuno *“Valorizzare ciò che si ha in tempi ragionevoli”*: a tal proposito si segnala la relativa lentezza nella risposta del sistema museale territoriale a recepire l’importante Collezione Viglietta.

c) **Reti/Collaborazioni tra musei (e altri beni culturali):** sostanzialmente unanime il consenso di tutti i partecipanti ai due focus group sull’opportunità-necessità di “fare rete” sia nel senso di organizzare progetti condivisi sia in quello di comunicare tra musei. *“Iniziative in rete non si devono fare con tutti ma tutti i musei della provincia di Cuneo dovrebbero parlarsi; occorre selezionare dei filoni. Le reti dovrebbero avere obiettivi e denominatori comuni forti”; “Le reti quando sono intelligenti producono risultati per tutti”; “Bisognerebbe fare rete con altre realtà museali che possano interessare il visitatore: ad esempio la cucina di un castello affascina i visitatori, si potrebbe fare rete con il museo del vino”*. Vengono riportati esempi di iniziative realizzate in comune con realtà anche di altre regioni, che hanno successivamente attirato nuovi visitatori ed esperienze di reti transfrontaliere-internazionali (e.g. Interreg) e viene sottolineato come le reti tra musei consentano di conseguire anche rilevanti economie di scala. Qualcuno avanza dei *caveat* relativamente al fatto che le

reti tra musei pubblici richiedano l'appoggio degli enti di riferimento (per lo più comuni) che non sempre c'è, ma anche che talvolta le reti siano un modo per far lavorare gli altri, più che una genuina collaborazione (*“Il sistema deve far rete ma occorre che enti con strutture si parlino”*; *“Tante volte la rete è un modo per delegare”*). Viene anche fatto notare come, a parte le difficoltà (*“burocrazia, determine, protocollo”*) che si riscontrano nel settore pubblico quando si vogliono implementare iniziative quali possono essere le reti, nel cuneese sia presente una tradizione fortemente improntata al localismo non solo sul versante culturale (*“La provincia di Cuneo è quella che ha meno reti industriali”*). Stante peraltro l'unanime interesse a un maggior livello di dialogo tra musei e altri beni culturali, con possibilità di attivazione di reti operative, già nel corso del primo focus group viene proposta l'attivazione di una *“rete a bassa intensità”*: un tavolo di confronto senza troppe formalità che potrebbe vedere la partecipazione dei responsabili dei musei e altri beni culturali del cuneese con cadenza massimo semestrale. La proposta riscuote un unanime consenso anche nel secondo focus group. Il desiderio di conoscere le altre esperienze e la potenziale disponibilità a fare rete appare confermato anche dal rilevante spontaneo scambio di coordinate (numeri di telefono, indirizzi mail) tra i partecipanti ai due focus, inclusi responsabili di realtà di significativa notorietà. La maggior parte dei partecipanti dichiara che la propria realtà aderisce all'Abbonamento Musei Torino Piemonte, anche se – con una sola eccezione costituita da realtà dinamica e con significativa quota di visitatori stranieri – viene rilevato come l'adesione non ha generato un' apprezzabile crescita nel numero dei visitatori.

- d) **Rapporti con il territorio ed externalità:** diversi partecipanti ai due focus dichiarano che la loro realtà di appartenenza ha – o quanto meno si sforza di avere - un forte rapporto con il territorio (*“Ci preme l'integrazione sul territorio”*; *“Quello del nostro ecomuseo è un progetto che vuol far rivivere un territorio”*; *“Il territorio ha bisogno di noi e noi del territorio: oltre a promuovere la nostra realtà lavoriamo per promuovere il territorio, come se fossimo un ufficio turistico”*; *“vogliamo essere un ‘magnete’ che attira visitatori e poi li indirizza sul territorio”*). In qualche caso si segnala la necessità di stimolare la comunità locale. Se in generale un forte radicamento con il territorio da parte di un museo appare come un elemento decisamente positivo, va però tenuto presente che in certi casi può anche essere sintomo di una certa 'chiusura' e di

scarsa dinamicità. Al contrario tra i partecipanti al focus si registrano realtà (di recente costituzione) che non hanno ancora un rapporto forte con il territorio ma registrano percentuali importanti di visitatori dall'estero e da varie parti d'Italia.

- e) **Scuole:** i focus group confermano quanto emerso dal questionario, ossia una forte e unanime attenzione alle scuole e il desiderio di un sempre maggiore coinvolgimento di scolaresche, *locali e non* (“*Le scuole sono fondamentali, anche quelle non del territorio*”; “*Il nostro pubblico privilegiato sono le scuole*”; “*Ci proponiamo di lavorare ancor di più per le scuole*”). Viene sottolineato anche in riferimento alle scolaresche come il coinvolgimento degli artisti sia utile-opportuno (“*I bambini capivano Mirò!*”). Viene anche citata un’esperienza molto positiva, che vede studenti di accademia di belle arti coinvolti in attività produttive di tipo artigianal-artistico presso il museo, con ottimi risultati. Ciò porta un partecipante a sottolineare l’importante auspicabile ruolo del museo anche come “luogo di insegnamento e di trasmissione di saperi artistici e artigianali”: tutti i partecipanti al focus group concordano con convinzione, sottolineando anche come per i giovani sia importante e attraente (oltre che utile) la dimensione del “realizzare” (sul modello del “learning by doing”) oltre allo studio teorico. Auspicata anche la realizzazione di *workshops*.
- f) **Comunicazione:** in entrambi i focus group la comunicazione è stata considerata come un elemento cruciale. Alcuni partecipanti hanno sottolineato come spesso la comunicazione con il visitatore (comunicazione interna) sia insufficiente. Non mancano tuttavia realtà che propongono ai diversi pubblici materiali ad hoc (per target specifici come adulti, bambini) e comunicano in modo speciale (“*Livello di comunicazione alto: scientificità ma comunicazione fatta col cuore*”). Per quanto riguarda la comunicazione esterna, invece, sono emerse due dimensioni opposte: da un lato, realtà (private ma anche pubbliche) che con una spesa decisamente modesta hanno ottenuto ottimi risultati (una lavorando prioritariamente con la comunicazione con moltissime scuole italiane) e, dall’altro, una realtà (pubblica) che pur con una spesa decisamente cospicua ha registrato risultati decisamente insoddisfacenti. Condivisa comunque la convinzione che la comunicazione giochi un ruolo cruciale non solo per la visibilità del museo ma anche per la fidelizzazione dei suoi pubblici e soprattutto per la conquista di nuovi pubblici, locali e non, fermo restando che però le

competenze nel settore comunicazione sono mediamente modeste, sia nei musei sia negli enti pubblici.

- g) **Trasporti:** durante i focus è emerso come quando si parla di territorio non ci si dovrebbe limitare al comune (magari piccolo) in cui ha sede il museo o altro bene culturale, ma considerarlo nel suo insieme. Da questo punto di vista i partecipanti sottolineano come i trasporti pubblici siano inadeguati. Anche le residenze Unesco risultano non agevolmente raggiungibili con mezzi pubblici, il che ne limita la 'preziosità' (*"tante perle non fanno una collana"*). Segnalata anche la mancanza di piste ciclabili. L'inadeguatezza dei trasporti a giudizio di diversi partecipanti ai focus limita anche il turismo (*"I trasporti sono fondamentali, il turismo è basato sui trasporti!"*).
- h) **Conoscenza dei propri pubblici:** i risultati del questionario evidenziano come solo una modesta quota di musei realizzi studi sui propri visitatori. Tale dato appare confermato dai focus group. Un solo museo dichiara infatti di effettuare in modo piuttosto sistematico *exit surveys*.
- i) **Volontari:** dai focus group emerge un panorama piuttosto variegato per quanto riguarda l'impiego di volontari. Alcune realtà sono supportate in modo importante da attività di volontari non retribuiti (anche per mancanza di risorse finanziarie). Altre ricorrono a volontari (retribuendoli) solo in situazioni di particolare necessità (e.g. assenza di dipendenti per malattia, di volontari non remunerati, eventi speciali); altre ancora adottano la filosofia di remunerare sempre chi collabora. Segnalato anche il ricorso a giovani che effettuano il servizio civile volontario (che è retribuito). Significativo anche il ruolo degli 'amici del museo' (alcuni *"di alto livello"* e/o *"dei monumenti"*). Nel dibattito sull'opportunità o meno della remunerazione ai volontari un partecipante osserva *"C'è una nuova generazione anche con master che deve avere retribuzione..."*. Sottolineata da alcuni partecipanti l'opportunità che i volontari siano adeguatamente preparati, attraverso l'offerta di corsi di formazione.

4.3 In sintesi: un'analisi SWOT

Sulla base dei risultati del questionario integrati dalle informazioni, valutazioni e proposte emerse nel corso dei focus group, proponiamo una matrice SWOT, che evidenzia i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce del sistema museale e del patrimonio culturale analizzato in Provincia di Cuneo.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
1. Elevato numero di musei e beni culturali, di varia tipologia e con un'offerta culturale e artistica variegata 2. Buon radicamento sul territorio locale 3. Rilevante attenzione al mondo della scuola con iniziative mirate, produzione di materiale ad hoc e stretto legame con le scuole del territorio 4. Presenza di un rilevante numero di volontari 5. Discreta disponibilità a fare rete e appartenenza a reti esistenti (prevalentemente a base provinciale) in circa il 50% dei casi 6. Buona diffusione di servizi di accoglienza al pubblico e discreta diffusione di bookshops	1. Tendenza ancora piuttosto diffusa al localismo, con resistenze a fare rete o partecipazione opportunistica a reti prive di una reale progettualità condivisa. 2. Elevata "polverizzazione" dei musei e beni culturali, molti dei quali di piccole e piccolissime dimensioni. 3. Carenza di fondi e finanziamenti. 4. Scarsa conoscenza dei propri pubblici. 5. Limiti sul piano della qualità ed efficacia della comunicazione interna ed esterna. 6. Lentezze e difficoltà a realizzare iniziative (nella dimensione pubblica) a causa di eccessiva burocrazia e limitata capacità progettuale. 7. Carenza di personale qualificato. 8. Difficoltà nel coordinamento dell'elevato numero di volontari che spesso sono carenti dal punto di vista delle competenze professionali.
OPPORTUNITÀ	MINACCE
1. Crescita del turismo enogastronomico (beni della cultura materiale e integrazione sinergica con il mondo dell'enogastronomia cuneese. 2.Cogliere le occasioni derivanti dal probabile rilevante rafforzamento del circuito delle residenze sabaude. 3. Ottenere maggiori finanziamenti europei.	1. Crescente concorrenza del sistema museale torinese. 2. Calo dei visitatori a causa delle carenze nei trasporti e della scarsità di percorsi di mobilità sostenibile. 3. Calo del turismo scolastico e giovanile a causa degli elevati costi dei trasporti privati. 4. Riduzione ulteriore di finanziamenti pubblici nazionali e locali.

5. CONSIDERAZIONI FINALI

5.1. Riassumendo...

La nostra analisi si è basata prioritariamente sulla somministrazione di un questionario e sulla realizzazione di focus group. La risposta del territorio è stata in entrambi i casi positiva.

Il patrimonio museale e degli altri beni culturali della provincia di Cuneo risulta caratterizzato da:

- 1- ***Presenza di un rilevante numero di Istituzioni museali e del patrimonio culturale:*** 160 in provincia di Cuneo (in media una ogni 3.600 abitanti). Limitandoci alle Istituzioni della rilevazione censuaria Istat, 95 nel cuneese e 396 nell'intero Piemonte, con un'incidenza del 24% delle realtà cuneesi rispetto al totale regionale (su un totale nazionale di 4.589) emerge per Cuneo e provincia una media di un'Istituzione ogni 5.856 abitanti, contro una media di un'Istituzione ogni 11.732 abitanti – a livello regionale –.
- 2- ***Buona diffusione sul territorio delle Istituzioni,*** con quasi un comune su due che ospita musei o altri beni culturali: sono infatti presenti Istituzioni in oltre il 40% dei comuni del cuneese, i quali registrano oltre un terzo degli abitanti totali della provincia. Si può inoltre notare che il 64% dei comuni che *non* ospitano Istituzioni ha meno di 1.000 abitanti; il 44% meno di 500¹¹.
- 3- ***Significativa varietà nella tipologia delle Istituzioni:*** Musei, case-museo, pinacoteche e collezioni permanenti (62%); Castelli e forti (15,5%); Siti naturalistici, archeologici, feudali (7,5%); Palazzi e ville (7,5%); Ecomusei 4%; Chiese, cappelle e abbazie (3%); Altro 0,5%.

¹¹ Appare peraltro evidente dai dati forniti che sono presenti Istituzioni anche in un significativo numero di comuni 'piccoli', nel senso di caratterizzati da un limitato numero di abitanti

- 4- ***Numero limitato di Istituzioni e/o opere/reperti di grande notorietà nel panorama nazionale/internazionale*** – fatta eccezione per i Castelli di Racconigi e Pollenzo, inseriti nella lista del Patrimonio Mondiale Unesco –, ***ma presenza di un’offerta museale e culturale complessivamente ricca nella sua varietà e rappresentativa della cultura territoriale.***

La netta maggioranza dei musei e altri beni culturali cuneesi oggetto del questionario è di proprietà pubblica, mentre nella gestione il peso del privato è più rilevante. Oltre il 50% delle Istituzioni è costituita da musei, seguiti dagli edifici storici (prossimi al 30%). L’offerta (capillarmente diffusa) è peraltro variegata e comprende anche ecomusei, aree paesaggistiche e naturalistiche, ecomusei, complessi monumentali e architettonici. Le collezioni aperte al pubblico sono presenti in 2/3 dei casi: si ricorda che alcune delle realtà considerate sono aree paesaggistiche o monumenti, ma anche ville e castelli non visitabili dal pubblico in tutte le loro parti. Nella grande maggioranza dei casi (82%) è presente un servizio di accoglienza al pubblico; piuttosto diffusi anche i bookshops (61%), alcuni anche con vendita di gadget.

Poco presenti le caffetterie e i ristoranti (17%), mentre si registrano buoni livelli per quanto riguarda la disponibilità di aree destinate alla didattica (55%) e l’offerta al pubblico di materiale informativo (91%). Tale materiale è tuttavia in prevalenza di tipo tradizionale (51% cartaceo), mentre piuttosto modesti sono i valori relativi ad audioguide (25%) e DVD-CD (27%). In quasi la metà dei casi è peraltro predisposto materiale ad hoc per le scuole.

Molto basso sia il numero medio di dipendenti a tempo indeterminato (una media di 2,2) sia a tempo determinato (0,5). Modesto anche il numero medio di collaboratori, mentre più importante il dato sul numero medio di volontari (7,6). I collaboratori remunerati sono impiegati in netta prevalenza nella realizzazione di visite guidate, mentre i volontari sono impiegati nel 76% dei casi in attività cosiddette “indispensabili” (apertura, chiusura, sorveglianza). In oltre il 40% dei casi il museo o altro bene culturale è visitabile non meno di 10 mesi l’anno mentre in quasi la metà dei casi l’apertura va dai 3 ai 6 giorni la settimana con un valore medio di giorni d’apertura nel 2013 di 149.

Il numero medio di visitatori è di 4.319 con una buona presenza di scolaresche e un peso di visitatori 'locali', provenienti dalla provincia di Cuneo, piuttosto elevato (49%) cui fa da contrappeso una quota media di visitatori stranieri relativamente modesta (17%). Il numero dei visitatori è cresciuto nel 43% dei casi e diminuito solo nel 33% dei casi rispetto al 2011.

Decisamente contenuti i prezzi di ingresso con una significativa quota di realtà a ingresso solo gratuito (22%). Ricca la tipologia di tariffe proposte (nel 75% dei casi due o più).

La biglietteria incide mediamente per il 35% dei ricavi totali, mentre i contributi pubblici pesano per il 28% e i privati per l'11%. Decisamente modesta la quota di costi totali (6%) destinata alla comunicazione.

Elevato il numero di musei o altri beni culturali che ha realizzato più attività: oltre alle mostre temporanee spiccano iniziative per le scuole e per la comunità locale. Per attirare nuovi visitatori il canale prevalente è quello gestito direttamente (76%), anche se piuttosto diffuso è l'uso di new media (71%). A fare la parte del leone nel finanziamento delle iniziative sono le fondazioni ex bancarie (71%), seguite a significativa distanza dai comuni di appartenenza (45%). Prossimo al 50% il numero di realtà che aderiscono all'Abbonamento Musei Torino Piemonte mentre nel 54% dei casi è dichiarata l'appartenenza a una rete museale, anche se in numerosi casi si tratta di gruppi composti da due realtà. Diffuso il rapporto con le scuole del territorio (70%).

L'attività prevalente nella quale sarebbero destinate risorse aggiuntive, se disponibili, è la comunicazione (57% dei casi). Solo un terzo delle realtà è accreditato presso la Regione Piemonte in quanto rispondenti agli standard di qualità.

I *focus group* confermano un quadro a luci e ombre, con un patrimonio culturale di tutto rispetto non sufficientemente valorizzato ma anche con realtà dinamiche in grado di comunicare in modo efficace, conquistare nuovi pubblici anche internazionali, realizzare attività innovative e generare significative externalità sul territorio.

La criticità percepita come nettamente prevalente è costituita dalla mancanza di fondi e scarsità di finanziamenti. Tra le principali criticità oltre alla carenza di fondi, vi sono

le lentezze burocratiche, la tendenza al localismo, l'ancora insufficiente capacità di "fare rete" e comunicare fra musei ma anche con i visitatori attuali e potenziali, un'insufficiente conoscenza dei propri pubblici e gravi carenze nel sistema di trasporto pubblico, oltre alla relativa lentezza del territorio nello sfruttare preziose opportunità¹².

5.2 Alcune indicazioni di policy

I risultati delle analisi e del confronto con le istituzioni attive nella provincia di Cuneo possono costituire la base per proporre alcune indicazioni di policy.

Per praticità potremmo così sintetizzarle:

- ⇒ **Istituzione di un network extra-provinciale, anche per lo scambio di buone pratiche**
- ⇒ **Costituzione di un Tavolo Provinciale sui Musei e altri Beni Culturali** (tavolo informale di confronto con cadenza semestrale che coinvolge responsabili di musei e beni culturali cuneesi)
- ⇒ **Miglioramento del coordinamento del sistema locale culturale e turistico** (alberghi, ristorazione, musei, uffici turistici) per informazioni, progetti comuni e logistica
- ⇒ **Diversificazione e innovazione delle iniziative espositive e culturali**
- ⇒ **Investimenti in formazione per *museum professionals* e volontari**
- ⇒ **Azioni di comunicazione più efficaci anche per attrarre nuovi pubblici e fidelizzare quelli esistenti**
- ⇒ **Realizzazione di studi sui visitatori e sul pubblico potenziale**
- ⇒ **Ricerca di fondi con modalità nuove** (sponsorizzazioni, *crowdfunding*, progetti europei)

¹² Un'esempio è la Collezione di arte contemporanea "Viglietta" che è stata messa a disposizione della comunità locale.

APPENDICE

2014 QUESTIONARIO MUSEI DELLA PROVINCIA DI CUNEO - FONDAZIONE CRC

1. Denominazione dell'Istituzione (museo o altro bene culturale)	
2. Comune in cui è ubicata l'Istituzione	
3. Nome e Cognome di direttore/direttrice o responsabile dell'Istituzione	
4. Nome, Cognome, ruolo all'interno dell'istituzione di chi compila il presente questionario	
5. Telefono di contatto	
6. Fax	
7. E-mail	
8. Sito web	
9. Anno di fondazione dell'Istituzione <i>Indicare l'anno (yyyy) in cui è stato fondato il museo - o altro bene culturale - nella forma giuridica attuale.</i>	

Caratteristiche strutturali dell'Istituzione, servizi offerti, aperture, visitatori e tariffe

10. L'ente proprietario dell'Istituzione è pubblico o privato?

- ☐ Pubblico
☐ Privato
☐ Altro (specificare)

11. Se pubblico:

- ☐ Ente proprietario è il Comune
☐ Ente proprietario è la Regione Piemonte
☐ Ente proprietario è altro ente pubblico (specificare).....

12. Se privato

- ☐ Ente proprietario è Ente ecclesiastico o religioso
☐ Ente proprietario è una Fondazione

- ☐ Ente proprietario è un'Associazione
- ☐ Ente proprietario è una Società di persone o Società di capitali
- ☐ Ente proprietario è una Società cooperativa
- ☐ Ente proprietario è una Persona fisica
- ☐ Ente proprietario è altro soggetto (*specificare*)
.....

13. L'ente gestore del bene è

- ☐ Pubblico
- ☐ Privato
- ☐ Ente religioso
- ☐ Coincide con l'ente proprietario

14. L'Istituzione è un/una:

- ☐ Museo, casa-museo, galleria o raccolta
- ☐ Ecomuseo
- ☐ Area archeologica
- ☐ Area paesaggistica/naturalistica
- ☐ Complesso monumentale o architettonico
- ☐ Edificio storico (castello, fortezza, palazzo, convento, villa, torre)
- ☐ Altro (*specificare*).....

15. La sede dell'Istituzione è sottoposta a vincoli ?

- ☐ No
- ☐ Sì, vincoli urbanistici legati alla rilevanza storica e artistica
- ☐ Sì, vincoli legati alla rilevanza ambientale-paesaggistica o archeologica
- ☐ Sì, altri vincoli (*specificare*).....

16. L'Istituzione dispone di una collezione permanente esposta al pubblico?

- ☐ Sì
- ☐ No

17. L'Istituzione dispone di un servizio di accoglienza al pubblico?

- ☐ Sì
- ☐ No

18. L'Istituzione dispone di un bookshop?

- ☐ Sì
- ☐ Sì, con vendita non solo di libri e/o cataloghi ma anche di *gadget*

☐ No

19. L'Istituzione dispone di una caffetteria e/o ristorante?

- ☐ Sì, caffetteria
☐ Sì, ristorante
☐ No

20. L'Istituzione dispone di un'area o un laboratorio in cui sono realizzate attività didattiche?

- ☐ Sì
☐ No

21. Al visitatore è proposto materiale informativo sull'Istituzione ?

- ☐ Sì audioguida
☐ Sì, materiale cartaceo
☐ Sì, CD-DVD
☐ Sì, materiale didattico concepito appositamente per le scuole
☐ No

22. Numero di dipendenti a tempo indeterminato che operano nell'Istituzione	
23. Numero di dipendenti a tempo determinato che operano nell'Istituzione	
24. Numero di collaboratori remunerati	
25. Numero di volontari che collaborano con l'Istituzione	

26. Se l'Istituzione ha collaboratori remunerati precisare in quali attività sono prioritariamente coinvolti

- ☐ Progettazione e/o organizzazione e/o curatela di mostre o eventi
☐ Consulenza specialistica relativa alle attività culturali e/o scientifiche dell'Istituzione
☐ Attività di supporto amministrativo e/o gestionale e/o amministrativo e/o tributario
☐ Attività di comunicazione
☐ Visite guidate
☐ Altro (specificare).....

27. Se l'Istituzione ha volontari precisare in quali attività sono prioritariamente coinvolti

- ☐ Attività indispensabili per il normale funzionamento dell'Istituzione (apertura-chiusura, biglietteria, sorveglianza ecc.)
- ☐ Progettazione e/o organizzazione e/o curatela di mostre o eventi
- ☐ Consulenza specialistica relativa alle attività culturali e/o scientifiche dell'Istituzione
- ☐ Attività di supporto organizzativo e/o gestionale e/o amministrativo e/o tributario
- ☐ Visite guidate
- ☐ Attività di comunicazione
- ☐ Altro (specificare).....

28. L'Istituzione è aperta al pubblico

- ☐ Non meno di 10 mesi l'anno
- ☐ Meno di 10 mesi l'anno
- ☐ Solo su prenotazione
- ☐ Altro (specificare).....

29. Nell'arco temporale indicato al punto precedente l'Istituzione è aperta al pubblico

- ☐ 6 giorni la settimana
- ☐ 3-5 giorni la settimana
- ☐ Altro (specificare).....

30. Nel 2013 quanti giorni è stata aperta al pubblico l'Istituzione?	giorni
31. Quanti visitatori ha avuto l'Istituzione nel 2013 ?	visitatori
32. Quale % approssimativa di visitatori nel 2013 è stata rappresentata da scolaresche?	%
33. Quale % approssimativa di visitatori nel 2013 è stata di sesso femminile?	%
34. Quale % approssimativa di visitatori nel 2013 è stata rappresentata da residenti a Cuneo e Provincia?	%
35. Quale % approssimativa di visitatori nel 2013 è stata rappresentata da visitatori stranieri?	%

36. Il numero di visitatori è:

- ☐ Cresciuto negli ultimi 3 anni
- ☐ Rimasto stabile negli ultimi 3 anni
- ☐ Diminuito negli ultimi 3 anni

37. Qual è la tariffa attuale del biglietto singolo d'ingresso a tariffa intera?	euro
---	------

38. Quali tipologie di titoli di accesso prevede attualmente l'Istituzione?

- ☐ Biglietto singolo a pagamento a prezzo intero
- ☐ Biglietto singolo gratuito
- ☐ Biglietto singolo ridotto per minori e/o anziani
- ☐ Biglietto cumulativo
- ☐ Abbonamento o Carta museo
- ☐ Biglietto ridotto per residenti
- ☐ Biglietto gratuito per residenti

39. A quanto ammontano i ricavi totali 2013 dell'Istituzione?	euro
40. Quale % dei ricavi totali 2013 è stata rappresentata da incassi in biglietteria e abbonamenti ?	%
41. Quale % dei ricavi totali 2013 è stata rappresentata da contributi pubblici?	%
42. Quale % dei ricavi totali 2013 è stata rappresentata da contributi privati?	%
43. A quanto ammontano i costi totali 2013 dell'Istituzione?	euro
44. Quale % dei costi totali 2013 è stata rappresentata da spese per dipendenti e collaboratori? (*)	%
45. Quale % dei costi totali 2013 è stata rappresentata da spese per comunicazione? (**)	%

(*) **Esclusi** i compensi a eventuali collaboratori che si sono occupati di comunicazione

(**) **Inclusi** i compensi a eventuali collaboratori che si sono occupati di comunicazione

Attività, appartenenze, accreditamenti e altro

46. Negli ultimi 3 anni l'Istituzione ha:

- ☐ Organizzato mostre temporanee
- ☐ Organizzato conferenze o convegni
- ☐ Effettuato acquisizioni di opere o reperti
- ☐ Realizzato interventi di restauro e manutenzione di opere e/o infrastrutture
- ☐ Realizzato o fatto realizzare studi o ricerche (sulla propria storia, su opere e reperti della propria collezione, sul proprio patrimonio culturale, ecc.)

- ☐ Realizzato o fatto realizzare studi sui propri visitatori
- ☐ Realizzato eventi con altre realtà museali e/o culturali
- ☐ Realizzato iniziative che hanno coinvolto scuole
- ☐ Realizzato iniziative mirate a pubblici specifici: bambini, anziani, studiosi, ecc.
- ☐ Realizzato iniziative mirate specificatamente a rafforzare i rapporti con la comunità locale
- ☐ Altro
(specificare).....

47. Canali attraverso i quali si cercano di attrarre nuovi visitatori

- ☐ Mediante Passaparola
- ☐ Mediante pubblicità a pagamento
- ☐ Attraverso iniziative/canali di promozione tradizionali gestiti direttamente dall'Istituzione
- ☐ Mediante uso di Facebook, Twitter, You Tube o altri social media
- ☐ Nessuno
- ☐ Altro (specificare).....

48. Tra le iniziative realizzate qualcuna è stata finanziata grazie a

- ☐ Contributo europeo
- ☐ Contributo della Regione Piemonte
- ☐ Contributo della Provincia di Cuneo
- ☐ Contributo del Comune nel quale è ubicata l'Istituzione
- ☐ Contributo di Fondazione bancaria
- ☐ Contributo di azienda privata
- ☐ Donazione di persona fisica
- ☐ Altro (specificare)

49 L'Istituzione aderisce all'Abbonamento Musei Torino Piemonte

- ☐ Sì
- ☐ No

50. L'Istituzione aderisce a una Rete stabile di collaborazione con altri musei o Istituzioni culturali?

- ☐ Sì
- ☐ No

51. Se la risposta alla domanda precedente è SI' precisare quale

.....

52. L'Istituzione ha rapporti con le scuole del territorio?

- ☐ Sì
- ☐ No
- ☐ Sì, anche con iniziative specificamente destinate alle scuole
- ☐ Saltuariamente

Indicare in quel che segue le tre eventuali principali criticità che l'Istituzione sta fronteggiando, precisando successivamente per ciascuna il grado di criticità da 1 a 5: (1)=bassa criticità; (3)= media criticità; (5) =forte criticità;

53. Prima criticità

54. Grado della prima criticità (1= bassa criticità; 3= media criticità; 5= forte criticità)

1	2	3	4	5

55. Seconda criticità

56. Grado della seconda criticità (1= bassa criticità; 3= media criticità; 5= forte criticità)

1	2	3	4	5

57. Terza criticità

58. Grado della terza criticità (1= bassa criticità; 3= media criticità; 5= forte criticità)

1	2	3	4	5

59. Qualora l'Istituzione disponesse di un budget di spesa più elevato in quale attività investirebbe (indicare AL MASSIMO DUE attività)

- ☐ Attività ordinarie, essenziali a garantire il funzionamento dell'Istituzione

- ☐ Acquisizione di nuovi spazi destinati a ospitare le collezioni
- ☐ Attività di studio e ricerca
- ☐ Interventi finalizzati a rinnovare gli allestimenti
- ☐ Assunzione di personale
- ☐ Iniziative di comunicazione per incrementare il numero dei visitatori
- ☐ Realizzazione di eventi e manifestazioni
- ☐ Interventi di restauro o manutenzione di collezioni e beni
- ☐ Interventi di ristrutturazione dell'edificio o adeguamento degli impianti
- ☐ Formazione del personale
- ☐ Altro (*specificare*)

60. L'Istituzione è tra quelle accreditate dalla Regione Piemonte in quanto adeguata agli standard di qualità (relativi a strutture e sicurezza, personale, gestione e cura delle collezioni, rapporti con il pubblico, rapporti con il territorio, status giuridico e assetto finanziario) definiti dalla Regione stessa?

- ☐ Sì
- ☐ No

EVENTUALI PRECISAZIONI E COMMENTI

.....

BIBLIOGRAFIA

Baldin, L.

2011 *I Musei nella Legislazione Italiana*, Venezia, Università Ca' Foscari

Bertacchini, Santagata

2012 *Atmosfera Creativa*, Bologna, Il Mulino

Boldon Zanetti, G.

2009 *La fisicità del bello. Tutela e valorizzazione nel Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina

Cammelli, M.

2004 "Il Codice dei beni culturali e del paesaggio: dall'analisi all'applicazione", in *Aedon*, Il Mulino, n. 2

Cerrina Feroni, G.

2010 "Profili giuridici della gestione dei musei nelle esperienze del Regno Unito, Francia, Germania e Spagna", in AA.VV. *I Musei. Discipline, Gestioni, Prospettive*, Torino, Giappichelli

De Luca, M.

2014 "Mediazione ed educazione museale nei musei d'arte contemporanea", in *Economia della Cultura*, Il Mulino, marzo 2014

Falletti, V., Bertacchini, E.

2014 "Gli Amici dei Musei tra legame col territorio e mecenatismo", in De Biase, F. (a cura di) *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, Angeli

Falletti, V., Maggi, M.

2012 *I musei*, Bologna, Il Mulino, Universale Paperbacks

Jalla, D.L.

2003 *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Milano, Utet Università

- Giovio, P.
2006 *Elogi degli uomini illustri* (1546), a cura di M. Mari, Torino, Einaudi.
- Hooper-Greenhill, E.
1994 *Museums and Their Visitors*, London, Routledge.
- ISTAT
2013 *Annuario Statistico Italiano*, cap. 8
- Lewis
1991 "The Role of Marketing: Its Fundamental Planning Function", in T. Ambrose e S. Runyard (a cura di), *Forward Planning*, London, Museums and Galleries Commission, Routledge
- Nucifora, A.
1997 "Marketing on a Shoestring", *The Business Journal of Charlotte* - aprile
- Resnick, M.
2004 *Edutainment? No Thanks. I Prefer Playful Learning*, Roma, Associazione Civita Report on Edutainment
- Rivière, G.H.
1989 *La muséologie selon Geoges Henri Rivière*, Paris, Dunod (raccolta postuma di scritti e discorsi)
- Rubino, I.
2014 "STEP BY STEP 2.0" un'applicazione mobile per esplorare Palazzo Madama-Museo Civico d'Arte Antica di Torino, in *Archeomatica*, n. 2
- Santagata, S.
2002 *I distretti culturali museali*, Working Paper, EBLA Center, Università di Torino, n. 8
- Santagata, W., Falletti, V., Maggi, M.
2000 *Il Pubblico invisibile: indagine sui non utenti dei musei*, Torino, Quaderno ARPA

Solima, L.

2011 “Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale”, in *Sinergie*, n. 2

Vergo, P.

1989 *The New Museology*, London, Reaktion Books

Weil, S.E.

1990 “Rethinking the Museum: An Emerging New Paradigm”, in *Museum News*, marzo-aprile

Weil, S.E.

1990 *Rethinking the Museum and Other Meditations*, Washington, D.C., Smithsonian Institution Press

Kotler, N. e Kotler, P.

1998 *Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, San Francisco, Jossey-Bass; trad. it. *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Torino, Edizioni di Comunità