



# OSSERVATORIO NAZIONALE "CULTURA E TURISMO: IMPRESA E LAVORO"

VI EDIZIONE, Report finale, aprile 2018

# **OSSERVATORIO NAZIONALE “CULTURA E TURISMO: IMPRESA E LAVORO”**

**VI Edizione**

**Report Finale**

**Aprile 2018**

via Iside 8 (Colosseo) - 00184 Roma - Italia  
tel. (+39) 06 4741245/6 - fax (+39) 06 47823753  
e mail: [slea@slea.it](mailto:slea@slea.it) - [www.slea.it](http://www.slea.it)

## **INDICE**

### **PREMESSA: IL NUOVO CORSO**

#### **1. LA DOMANDA CULTURALE E LA DOMANDA TURISTICA**

1.1 L'OFFERTA CULTURALE	pag.	5
1.2 LA DOMANDA CULTURALE	"	11
1.3 DOMANDA CULTURALE E DOMANDA TURISTICA	"	20
1.4 IL NUOVO CORSO	"	25
1.4.1 Le professioni museali tra modernità e conservatorismo	"	27
1.4.2 Caso studio: il MANN e le politiche per il lavoro	"	32
1.4.3 Con gli occhi degli altri	"	39

### **Credits**

## PREMESSA: IL NUOVO CORSO

“Non si può discendere due volte nel medesimo fiume e non si può toccare due volte una sostanza mortale nel medesimo stato, ma a causa dell’impetuosità e della velocità del mutamento essa si disperde e si raccoglie, viene e va”<sup>1</sup>.

E’ così nel normale divenire delle cose che i nuovi corsi diano alla “sostanza” l’adeguata evoluzione, in grado di fare quel passo in avanti fondamentale.

Ma si deve appunto avere a disposizione la materia sulla quale lavorare: il patrimonio artistico, i borghi, il paesaggio italiani sono di certo una sufficiente base dalla quale partire.

Per evitare di cadere nei discorsi delle potenzialità italiane inesprese, il “nuovo corso” prende avvio proprio da ciò che è fermo, da ciò che si è cristallizzato nel corso dei decenni ed è rimasto uguale a se stesso.

E per rinnovare non si può non aggregare la forza raccolta intorno alle nostre ricchezze e non si possono trascurare le vere risorse: le persone che quel luogo, culturale o paesaggistico che sia, lo vivono, anche fosse solo per lavoro.

Il patrimonio della nazione è variamente sparso e disperso nel nostro territorio: da un lato la concentrazione in riconosciuti e noti centri cittadini dall’altro una ricchezza di unicità disseminata ovunque, che spesso spopolamento, disastri naturali e mancanza di risorse tendono ad isolare sempre di più.

Per questo il “nuovo corso” più che esaltare le unicità con il rischio di isolarle raccoglie le risorse umane intorno a progetti, più che rompere con il passato aggrega le competenze del futuro, più che ricostruire vive con visioni e strumenti moderni.

La sesta edizione dell’Osservatorio “Cultura e Turismo: Impresa e Lavoro” segue questo percorso di rinnovamento.

Delle passate edizioni, si aggiorna di anno in anno il quadro generale dei Beni Culturali del nostro Paese, con uno sguardo attento alle risorse che per tanto tempo hanno fatto solo da cornice alla nostra Italia: i borghi e il paesaggio, con le bellezze naturali e le tipicità locali.

La domanda culturale continua ad essere sotto gli occhi dei riflettori, ma non tanto perché si attende che raggiunga le percentuali europee, quanto per capire come integrarla sempre di più e sempre meglio con i flussi turistici, se è vero che le città, il patrimonio artistico e l’enogastronomia sono le principali motivazioni che attraggono i visitatori nel nostro Paese.

---

<sup>1</sup> Pensiero di Eraclito, da cui derivò la locuzione “Panta Rei”

<sup>2</sup> Rapporto Coop 2017 – Le Famiglie

<sup>3</sup> Rapporto Coop 2017 – I consumi

<sup>4</sup> Rilevazione Istat in collaborazione con il MiBACT e con le Regioni e le Province Autonome – anno 3

Il nuovo corso per non far disperdere qualcosa che rischia di esserlo già per sua natura: ecco quindi, grazie anche a strumenti normativi, che si parla finalmente di socializzazione (che non significa esclusivamente social media), di nuove tecnologie, di risorse umane protagoniste.

Infine alcune buone pratiche per convincersi che il nuovo corso può e deve vivere sul futuro del passato.

## 1 LA DOMANDA CULTURALE E LA DOMANDA TURISTICA

L'Italia regala sempre mille sfaccettature, anche e soprattutto culturali. "Per demografia, economia, società e cultura l'Italia è un Paese a geografia variabile"<sup>2</sup>, affermazione che trova espressione anche nella variegata offerta culturale e nei dati sui flussi turistici.

Eppure non si può non tenere conto dei cambiamenti in atto, già da un po' di anni, nei modelli di consumo: "cibo, turismo, cultura e istruzione diventano i nuovi lussi"<sup>3</sup>, non solo in termini di possibilità di spesa ma anche per quel che riguarda i trend e le motivazioni.

### 1.1 L'OFFERTA CULTURALE

I dati<sup>4</sup> dicono che i 4.976 istituti pubblici e privati, tra musei, gallerie o collezioni, aree e parchi archeologici, monumenti e complessi monumentali viaggiano a velocità diverse, a seconda della posizione geografica, della gestione e del contesto di cui sono espressione. I musei statali rappresentano solo il 9% dell'intero patrimonio museale italiano e ben il 38,3% è localizzato nel centro Italia, con Lazio e Toscana a far da traino. Se invece parliamo del complesso dell'offerta, senza alcuna distinzione tra statale e privato e tra tipologie di istituti, più della metà delle aree o parchi archeologici è localizzata in Sud Italia mentre poco meno del 50% dei musei propriamente detti, quindi istituti al coperto, si trova in Nord Italia. Volendo diluire l'impatto che hanno i grandi centri metropolitani, la statistica ci dice che ogni 100 mila abitanti abbiamo circa un istituto a disposizione.

Ma il territorio italiano, più di altri nel resto d'Europa, offre sfumature che vanno ben oltre le definizioni, se è vero che i Borghi<sup>5</sup> rappresentano essi stessi un'offerta culturale, e che i prodotti enogastronomici sono espressione di una storia culturale ricca e affascinante, o che i mestieri di un tempo hanno forgiato i territori e le tradizioni, quando non viceversa. A questo punto la quantificazione dell'offerta culturale diventa complessa: di circa 8 mila Comuni italiani, quasi il 70% hanno meno di 5 mila abitanti, coprono il 50% del territorio nazionale ma sono abitati da solo il 17% circa della popolazione italiana. Eppure questi piccoli Comuni sono lo scrigno di produzione del 93% delle DOP e degli IGP, oltre al 79% dei vini più pregiati<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Rapporto Coop 2017 – Le Famiglie

<sup>3</sup> Rapporto Coop 2017 – I consumi

<sup>4</sup> Rilevazione Istat in collaborazione con il MiBACT e con le Regioni e le Province Autonome – anno 2015

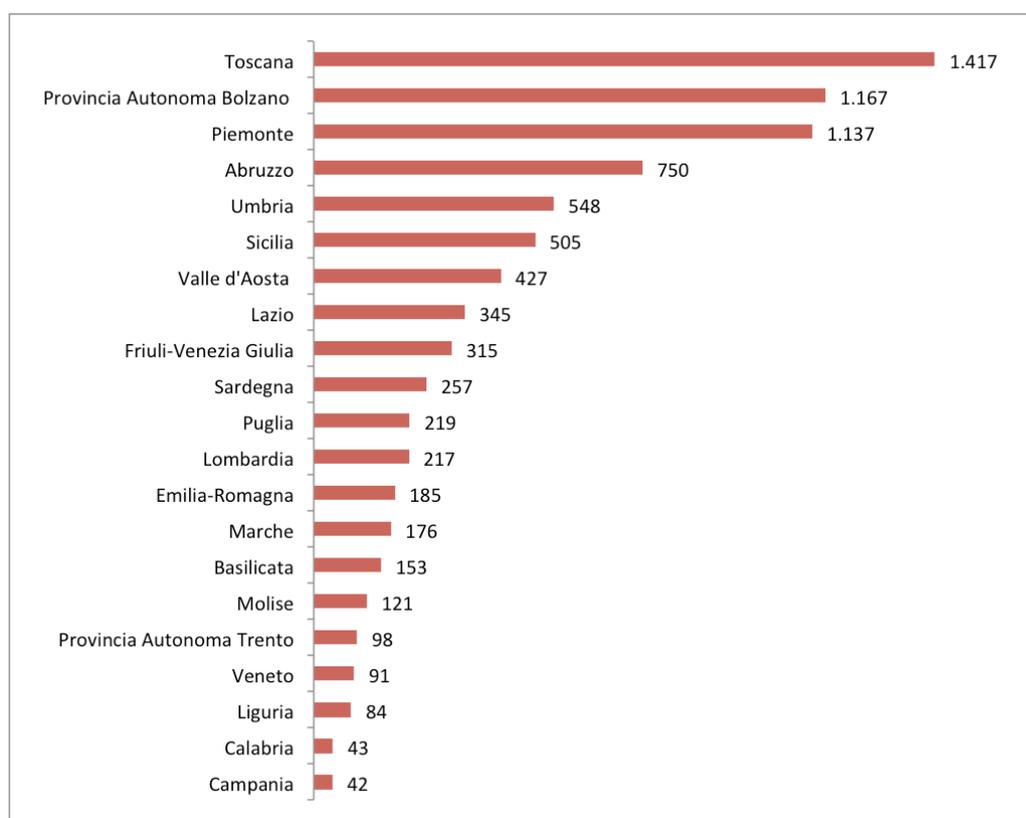
<sup>5</sup> Il 2017 è stato dichiarato dal MiBACT "Anno dei Borghi"

<sup>6</sup> Legge sui Piccoli Comuni - 2017

Ed è per questo che tra gli indicatori BES è stato introdotto anche il “dominio *Paesaggio e patrimonio culturale*, motivato dall’eccezionale rilevanza che il tema riveste nel contesto italiano”<sup>7</sup>.

Gli istituti culturali rappresentano dunque il patrimonio in senso stretto, e quindi più facilmente quantificabile; in senso lato spiccano gli elementi del territorio che lo qualificano dal punto di vista urbano, rurale e naturale, senza dimenticare, e questo davvero è difficile da far rientrare in una statistica numerica, ciò che le esperienze vissute grazie a questo immenso patrimonio sono in grado di suscitare.

### Numero di istituti museali o simili, per Regione. Anno 2015



Fonte: elaborazione su dati ISTAT 2015

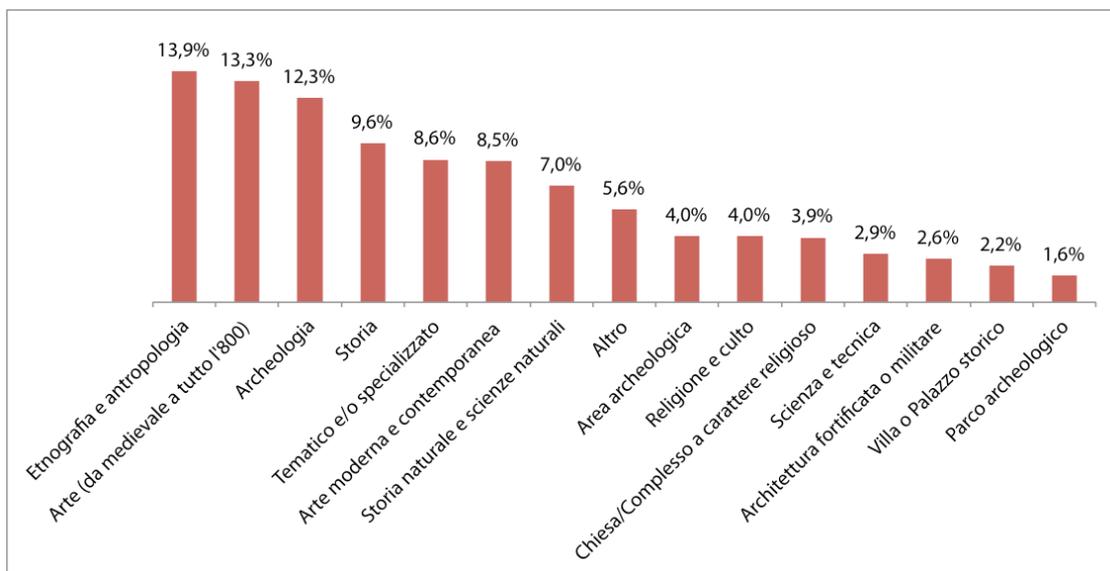
Come nel 2016, non c’è una proporzionalità diretta tra numero di istituti museali e numero di visitatori. Le prime tre regioni per numero di visitatori nel 2017 sono, in ordine, Lazio, Campania e Toscana.

L’offerta culturale è in grado di soddisfare tutti i gusti ma se da un lato “*De gustibus non disputandum est*”, dall’altro molti luoghi culturali stentano a rinnovarsi e a saper attrarre nuovi e/o più visitatori, sfruttando nuove tecnologie, eventi tematici o forme di ticketing cumulativo.

<sup>7</sup> Rapporto Istat “Il Benessere Equo e Sostenibile in Italia” - BES 2017

### Tipologie di istituti museali o simili. Anno 2015

Valori in %

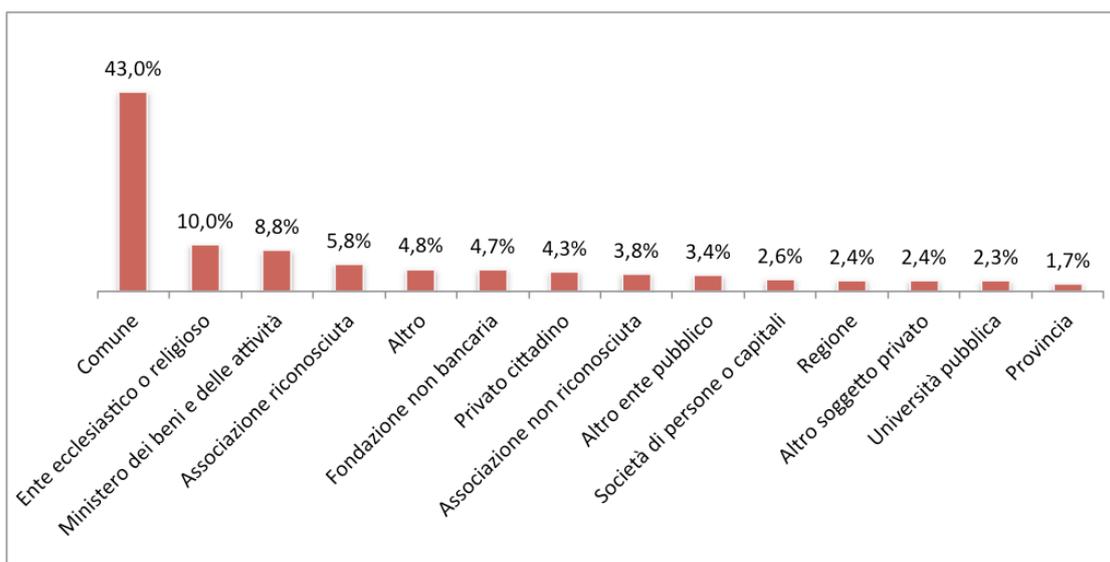


Fonte: elaborazione su dati ISTAT 2015

E' anche vero che la gestione spesso è resa complessa dalla titolarità. Basti pensare che il 43% degli istituti museali sono di proprietà dei Comuni, i quali non vivono certamente una facile congiuntura. Le Regioni con maggior numero di luoghi culturali comunali sono rispettivamente Toscana (226), Emilia Romagna (220), Marche (200). Il Lazio si piazza solo al settimo posto.

### Titolarità di musei e istituti similari. Anno 2015

Valori in %



Fonte: elaborazione su dati ISTAT 2015

Quando possibile i servizi si esternalizzano: su 445 istituti di titolarità MiBACT<sup>8</sup>, un quarto, ovvero 113 musei, hanno affidato la biglietteria a soggetti privati. Tra questi spiccano luoghi come la Reggia di Caserta, la Grotta Azzura, gli scavi di Pompei, il Palazzo Reale di Napoli, la Basilica di Sant'Apollinare in Classe e il Mausoleo di Teodorico, il Colosseo e il complesso dei Fori Romani, la Galleria Borghese, il Museo Nazionale di Castel Sant'Angelo, il Museo di Palazzo Ducale a Mantova, la Pinacoteca di Brera, Castel del Monte, la Galleria degli Uffizi e la Galleria Palatina a Firenze. Non solo, gli istituti a pagamento e gratuiti quasi si equivalgono in termini numerici: 247 a pagamento, 206 gratuiti.

Un altro dato sul quale porre l'attenzione è il numero di circuiti museali, il cui biglietto d'ingresso cumulativo consente l'accesso a diversi istituti: vista la grande offerta di luoghi in Italia, ci si potrebbe aspettare una quantità maggiore di musei in rete, un sistema potenzialmente in grado di integrare servizi e aumentare le facilitazioni per i visitatori. Il dato invece si ferma a soli 49 circuiti e/o poli.

Il bilancio delle nuove aperture e delle chiusure consegna un tasso negativo: se da un lato nel 2016 hanno avviato la loro attività 20 istituti museali, dall'altro hanno chiuso 28 musei, dalla Calabria alla Campania, dal Lazio all'Emilia Romagna, dalla Toscana al Piemonte, oltre a Sardegna e Puglia.

Un'altra tipologia di offerta culturale sono gli spettacoli: oltre 4 milioni nel 2016, tra Cinema, Attività di ballo e concertini, Sport, Teatro, Mostre ed esposizioni, Concerti. "L'analisi territoriale indica che il numero maggiore di spettacoli è stato allestito nell'area del Nord-Ovest con 1.243 mila eventi; seguono il Centro (1.181 mila), il Nord-est (933 mila), il Sud (737,8 mila) e le Isole (347 mila)"<sup>9</sup>, con un incremento di quasi il 3% rispetto al 2015.

Il dato fuori scala del Cinema, con oltre 3 milioni di spettacoli, trova conferma nel trend degli ultimi anni: gli italiani sono appassionati di cinema, e l'offerta risponde, garantendo quasi il 73% di tutti gli spettacoli allestiti in Italia. Rispetto ad altre tipologie di offerte culturali evidentemente il Cinema riesce a mantenere una presenza e una capillarità territoriali molto elevate. Inoltre i dati di questo comparto, sia nell'offerta che nella domanda, mostrano la copertura di mesi meno adatti ad attività all'aperto: da ottobre a febbraio.

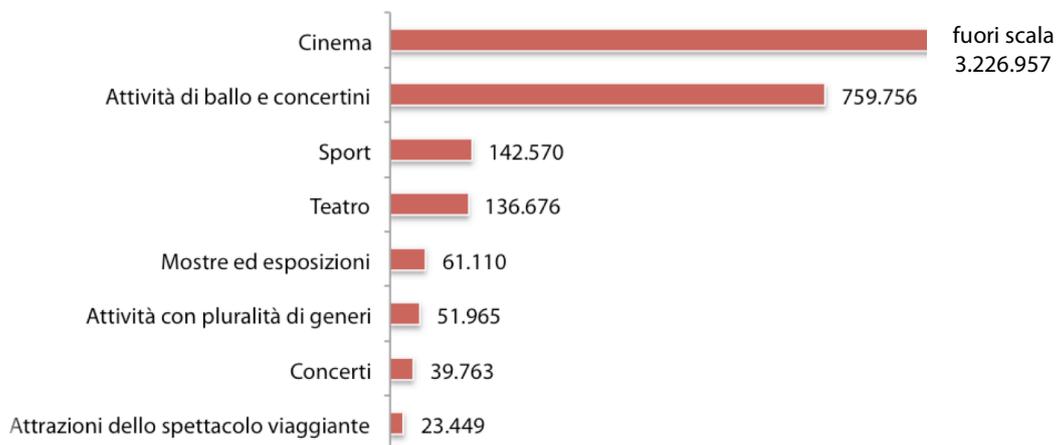
---

<sup>8</sup> Dato 2015 del Ministero, contro i 439 del dato ISTAT 2015

<sup>9</sup> Annuario dello Spettacolo 2016 - SIAE

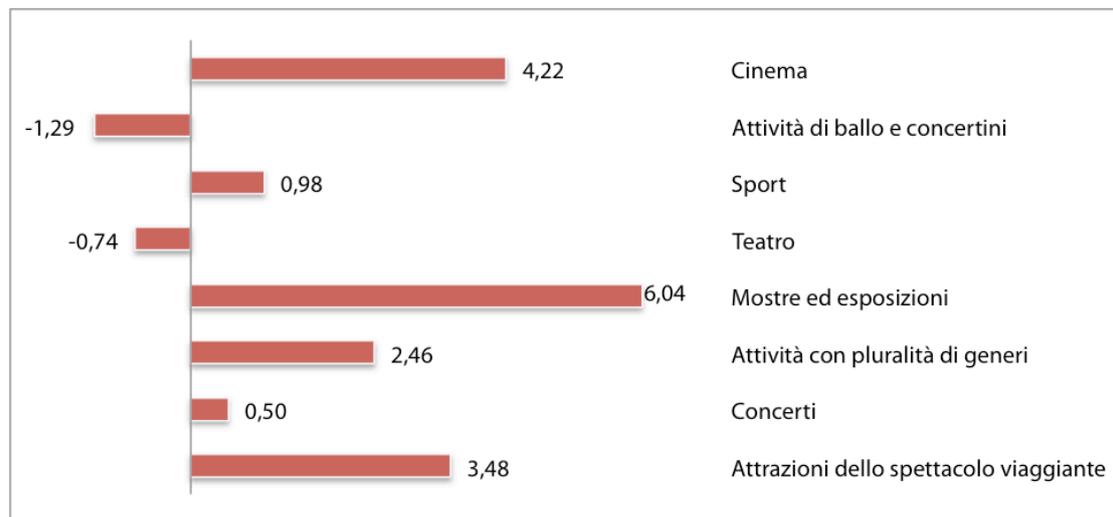
### Numero degli spettacoli. Anno 2016

Valori in %



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2016

### Variazione del numero degli spettacoli. Anno 2016 vs 2015



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2016

In generale lo Spettacolo primario<sup>10</sup> conserva nel 2016 un trend positivo, sia nell'offerta che nella domanda, come vedremo nel prossimo capitolo.

Oltre alla difficoltà di gestione e sopravvivenza di molti luoghi ed eventi culturali, il nostro paese deve spesso fare i conti con i danni da cattivo management oppure da calamità naturali. È questo il caso degli eventi sismici del 2016: il 24 agosto e il 30 ottobre è stato duramente colpito il patrimonio culturale diffuso del centro Italia,

<sup>10</sup> Settore che contiene i macro-aggregati Cinema, Teatro e Concerti

come tanti ce ne sono nel nostro Paese. I musei danneggiati sono stati 35: 2 nel Lazio, 22 nelle Marche, 11 in Umbria<sup>11</sup>. Senza considerare il crollo nell'offerta ricettiva, il presupposto per allungare la permanenza turistica nelle aree interne, dove è censito il 40% dei musei.

Per rilanciare l'offerta, oltre ovviamente a fondi ben strutturati, c'è necessità di integrarla con l'attrattività che la tecnologia e forme alternative di prodotti possono aggiungere. Se è vero che "sono aumentati del 45% i visitatori che pubblicano post online e triplicati i contenuti digitali delle pagine social dei musei, a dimostrazione di come storia e innovazione possano convivere in un binomio vincente"<sup>12</sup>.

---

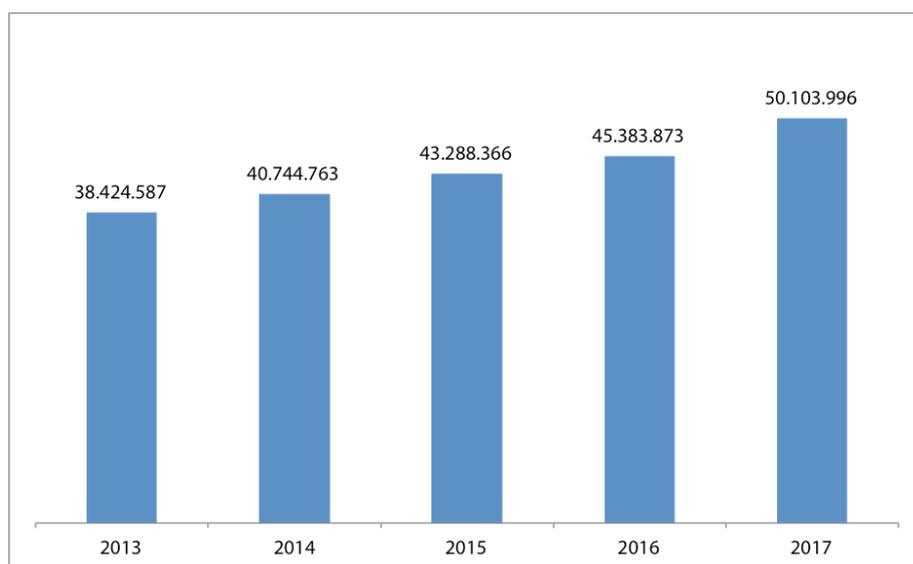
<sup>11</sup> Report Musei nei territori colpiti dal terremoto del 2016 - ICOM

<sup>12</sup> Rapporto COOP 2017 – I consumi

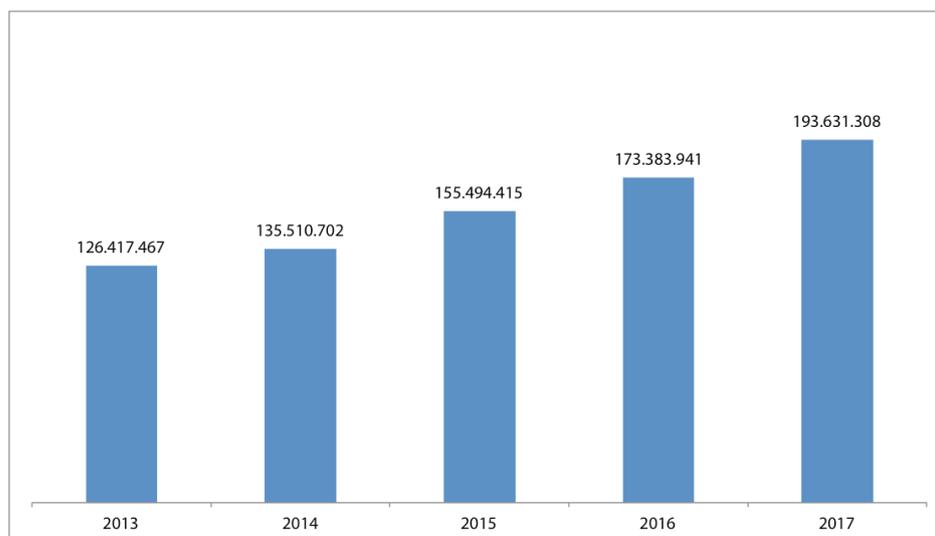
## 1.2 LA DOMANDA CULTURALE

"Il bilancio della riforma dei musei – afferma il Ministro dei Beni e delle attività culturali e del turismo, Dario Franceschini – è davvero eccezionale: dai 38 milioni del 2013 ai 50 milioni del 2017, i visitatori sono aumentati in quattro anni di circa 12 milioni (+31%) e gli incassi di circa 70 milioni di euro (+53%). Risorse preziose che contribuiscono alla tutela del nostro patrimonio e che tornano regolarmente nelle casse dei musei attraverso un sistema che premia le migliori gestioni e garantisce le piccole realtà con un fondo di perequazione nazionale".

### Visitatori nei musei statali italiani. Anni 2013 - 2017



### Incassi totali dei musei statali italiani. Anni 2013 - 2017



Fonte: elaborazione su dati MiBACT 2017

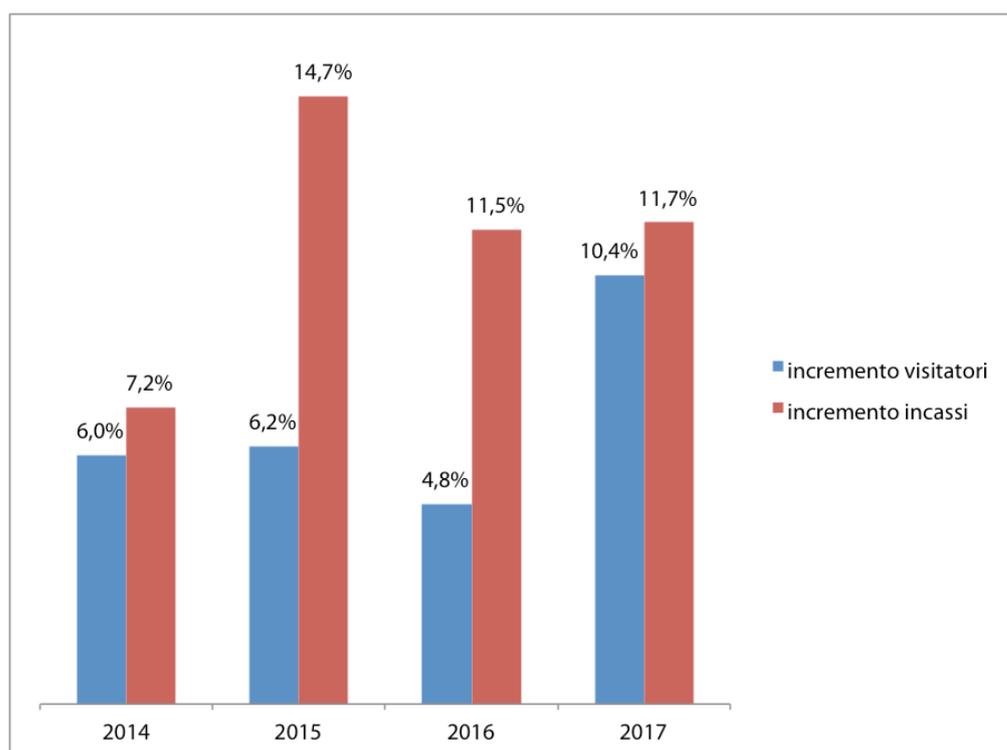
Sia nel numero dei visitatori che negli incassi gli incrementi sono stati di anno in anno positivi, tuttavia con variazioni percentuali differenti.

Gli incassi mostrano un incremento maggiore, sostenuti in particolare da alcune eccellenze che continuano progressivamente a registrare tassi di crescita costanti. In particolare Pompei, Paestum, Colosseo e Fori, Appia Antica per parlare di aree archeologiche, o i musei nazionali di Reggio Calabria, Venezia, Taranto, Napoli e il Museo Nazionale Romano.

Gli *asset* importanti non deludono, ma soprattutto molti di questi, fino a qualche anno fa, avevano conti in perdita.

### **Incrementi dei visitatori e degli incassi, rispetto all'anno precedente. Anni 2014 – 2017**

Valori in %



Fonte: elaborazione su dati MiBACT 2017

Chi contribuisce di più ai 50 milioni di visitatori?

Se osserviamo il territorio italiano nel suo complesso, ci sono Regioni che da anni spingono in direzione della crescita. Altre invece si mostrano in difficoltà, in particolare sono da considerare i tassi di crescita negativi per tre regioni, su 4 con segno meno.

Stiamo parlando di Marche (-4,3%), Umbria (-5,3%), Abruzzo (-12%): il sisma non perdona neanche l'arte e la cultura, come ha condizionato la fruizione del patrimonio naturalistico che in queste regioni, tra Parchi Nazionali e tipicità territoriali, ha da sempre rappresentato un importante prodotto turistico.

### Visitatori per Regione. Anni 2016 e 2017



Fonte: infografica MiBACT 2017

Nella top10 dei Musei Italiani cambia poco rispetto agli anni precedenti, se non l'entrata di Palazzo Pitti, negli anni precedenti incluso nella Galleria Palatina di Firenze.

Nella top30 2017 si trovano invece due *new entry*, per loro la prima volta in classifica: Villa Adriana a Tivoli con quasi 243 mila visitatori e il Museo di Capodimonte, verso i 233 mila.

Il MiBACT, come nel 2016, attribuisce gli incrementi più marcati all'autonomia che la riforma ha assegnato agli istituti: "con 27 milioni di visitatori, questi luoghi della cultura hanno accolto più della metà dei visitatori complessivi"<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> 2017. Tutti i numeri dei #museitaliani - MiBACT

### La Top 10 dei musei italiani. Dati e variazioni 2015 – 2016 - 2017

	Museo	Visitatori 2015	Visitatori 2016	Variazione '15/'16	Visitatori 2017	Variazione '16/'17
<b>1</b>	Colosseo	6.551.046	6.408.779	-2,2%	7.036.104	+10%
<b>2</b>	Pompei	2.934.010	3.144.348	+ 11,9%	3.382.240	+7,6%
<b>3</b>	Uffizi	1.971.758	2.010.917	+ 2,0%	2.219.122	+10,4%
<b>4</b>	Galleria dell'Accademia di Firenze	1.415.397	1.461.185	+ 3,2%	1.623.690	+11,1%
<b>5</b>	Castel Sant'Angelo	1.047.326	1.234.506	+ 17,9%	1.155.244	-6,4%
<b>6</b>	La Venaria Reale	580.786	994.899	<b>+ 73,0%</b>	1.039.657	+4,5%
<b>7</b> (8 nel 2016)	Circuito Museale Boboli	772.934	881.463	+ 10,0%	1.000.482	+13,5%
<b>8</b> (7 nel 2016)	Museo Egizio di Torino	863.535	852.095	-1,0%	845.237	-0,8%
<b>9</b>	Reggia di Caserta	497.197	683.070	<b>+ 37,4%</b>	838.654	<b>+22,8%</b>
<b>10</b> (15 nel 2016 – incluso nella Galleria Palatina)	Palazzo Pitti	-	473.203	-	579.640	<b>+22,5%</b>
<b>11</b> (10 nel 2016)	Galleria Borghese	506.442	524.785	+ 4,0%	569.042	+8,4%

Fonte: MiBACT Ufficio Statistica – Dati 2015 e 2016: definitivi – 2017: suscettibili di variazioni

E' un quadriennio che il dato italiano viaggia in controtendenza con quello europeo: flussi condizionati dalla paura del terrorismo, nuove riforme nel settore, aumento generale degli arrivi in Italia, aiutano la cultura italiana a mantenere un buon livello di fruizione.

Le #domenicalmuseo<sup>14</sup> proseguono nel successo. Nel 2016 i visitatori sono stati 3.129.213 milioni, con il picco di aprile di 376.575 mila ingressi. Il 2017 regala 3.549.201 milioni, registrando il picco a maggio con 385.625 mila visitatori.

### Domeniche al Museo, infografica di #febbraioalmuseo e dati



Fonte: elaborazione su dati e infografica MiBACT

Le campagne comunicative e informative messe in campo dal MiBACT hanno rivoluzionato l'approccio alla fruizione culturale: ogni mese un nuovo tema in grado di coinvolgere gli utenti, non solo dal punto di vista *social*. Da #giochidarte a #mirabilvisioni, da #attimidigioia a #follianellarte, un percorso per avvicinare lo spettatore in maniera attiva a quello che l'arte esprime.

Proprio quello che è l'obiettivo della campagna video L'Arte ti somiglia: "L'Arte ti somiglia è la campagna di comunicazione del MiBACT per promuovere i #museitaliani: volti, pose ed espressioni di donne e uomini, bambini, ma anche dei nostri animali. L'arte ti somiglia: è il tuo patrimonio, è il tuo futuro, vive accanto a te"<sup>15</sup>.

Ma le diverse velocità alle quali viaggia il Paese richiedono una riflessione: rapportando il dato totale annuo dei visitatori al numero degli istituti<sup>16</sup> si ottiene un valore medio di circa 10 mila utenti l'anno per luogo culturale statale.

Considerando i giorni medi di apertura (313) ogni museo e istituto accoglie circa 32 visitatori l'anno, di cui quasi la metà non paganti. È certamente un paradosso, ma il ragionamento stimola qualche considerazione.

I *cluster* sostengono il sistema ma la ricchezza culturale è così variegata e distribuita su tutto il territorio nazionale che l'universo che vanno a comporre richiede un lavoro di rete e un'integrazione dei servizi. Come? L'innovazione ed il digitale possono ormai mettere in connessione luoghi lontani anche migliaia di km. "Il

<sup>14</sup> Dall'applicazione della Legge 106/2014, ogni prima domenica del mese è previsto l'ingresso gratuito a monumenti, musei, gallerie, scavi archeologici, parchi e giardini monumentali dello Stato

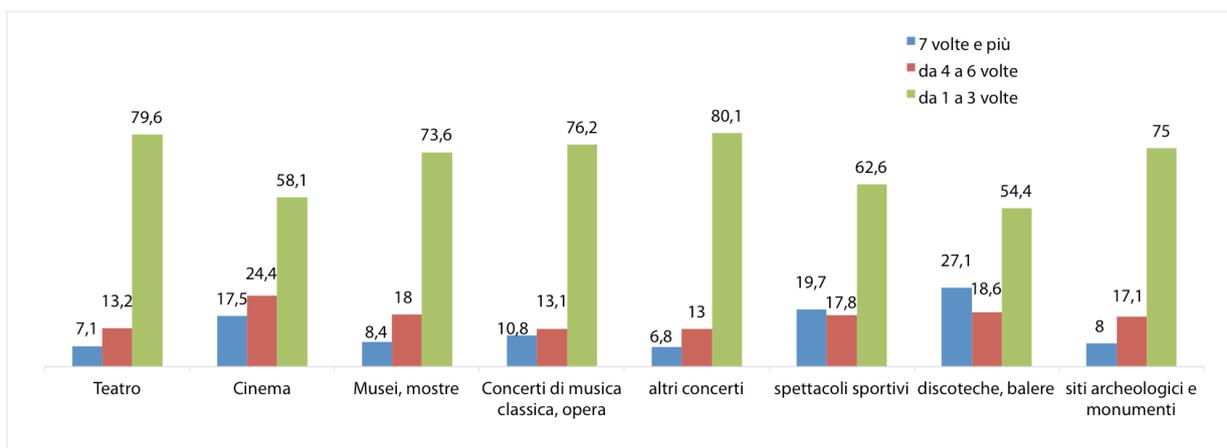
<sup>15</sup> Dal sito MiBACT

<sup>16</sup> Si ricorda che i dati si riferiscono ai soli musei statali.

museo del futuro deve saper misurare e gestire le sue prestazioni per comprendere l'impatto generato sul territorio, la soddisfazione del pubblico e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, in modo da valorizzare al meglio il suo patrimonio culturale. (...) Il valore del museo non è solo dato da quanti visitatori riesce ad attrarre, ma anche dal contributo alla vita sociale e cittadina"<sup>17</sup>.

**Persone di 6 anni e più che hanno fruito di vari spettacoli o intrattenimenti fuori casa negli ultimi 12 mesi in Italia, per frequenza. Anno 2016**

Valori in %



Fonte: elaborazione su Indagine multiscopo sulle famiglie "Aspetti della vita quotidiana" - Istat

Se nell'offerta riguardante gli spettacoli culturali abbiamo visto una netta prevalenza del contributo del settore cinematografico (quasi il 73% del totale), i dati si riequilibrano osservando i numeri dal punto di vista della domanda. Una domanda variegata, dal momento che i due principali indicatori sono gli "ingressi" e le "presenze"<sup>18</sup>.

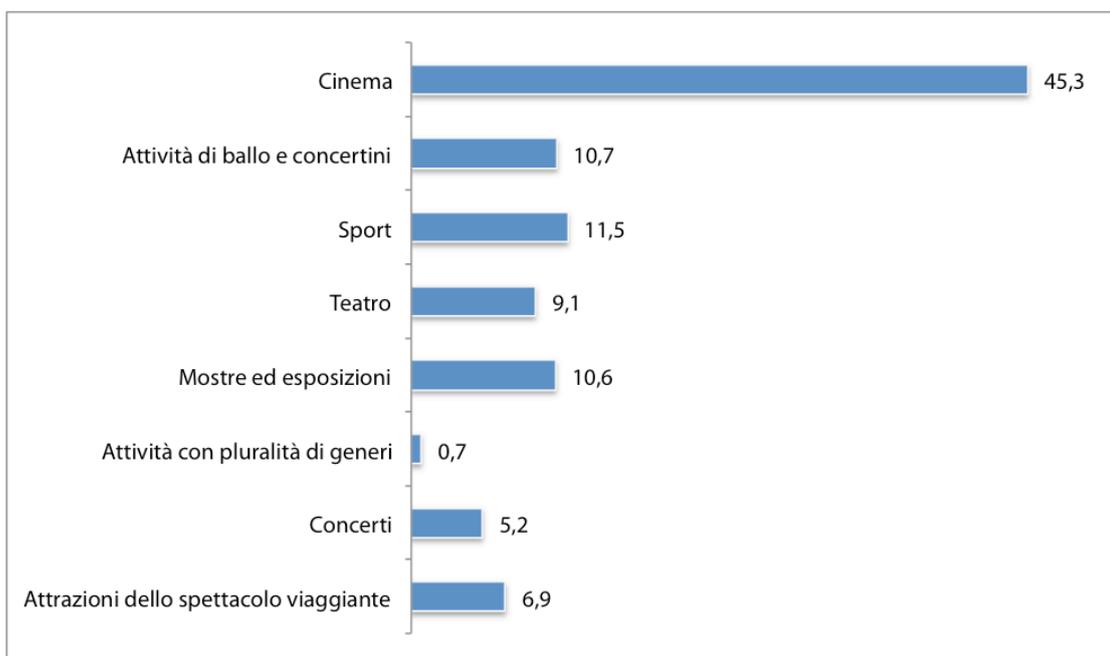
Dai grafici seguenti si coglie quindi la differenza tra la domanda che effettivamente sceglie l'attività per il suo valore culturale, ed è disposta a pagare (ingressi) per la sua fruizione, e la domanda che aderisce a quel determinato spettacolo per altre motivazioni, oltre a quella meramente culturale (presenze). A titolo d'esempio, nella tipologia "Attività di ballo e concertini" sono inseriti infatti anche gli spettacoli non propriamente culturali (intrattenimenti danzanti durante le feste private, concertini nei piano-bar etc).

<sup>17</sup> Michela Arnaboldi, docente di Accounting Finance and Control alla Facoltà di Ingegneria dei Sistemi del Politecnico di Milano – dall'articolo "Il museo misura l'impatto sul territorio: Assmann promosso dai visitatori" – ilsole24ore.com - 9 febbraio 2018

<sup>18</sup> Ingressi: numero complessivo di partecipanti per i quali è previsto il rilascio di un titolo d'accesso. Presenze: affluenza degli spettatori in manifestazioni senza rilascio di titolo d'ingresso.

### Ingressi agli spettacoli. Anno 2016

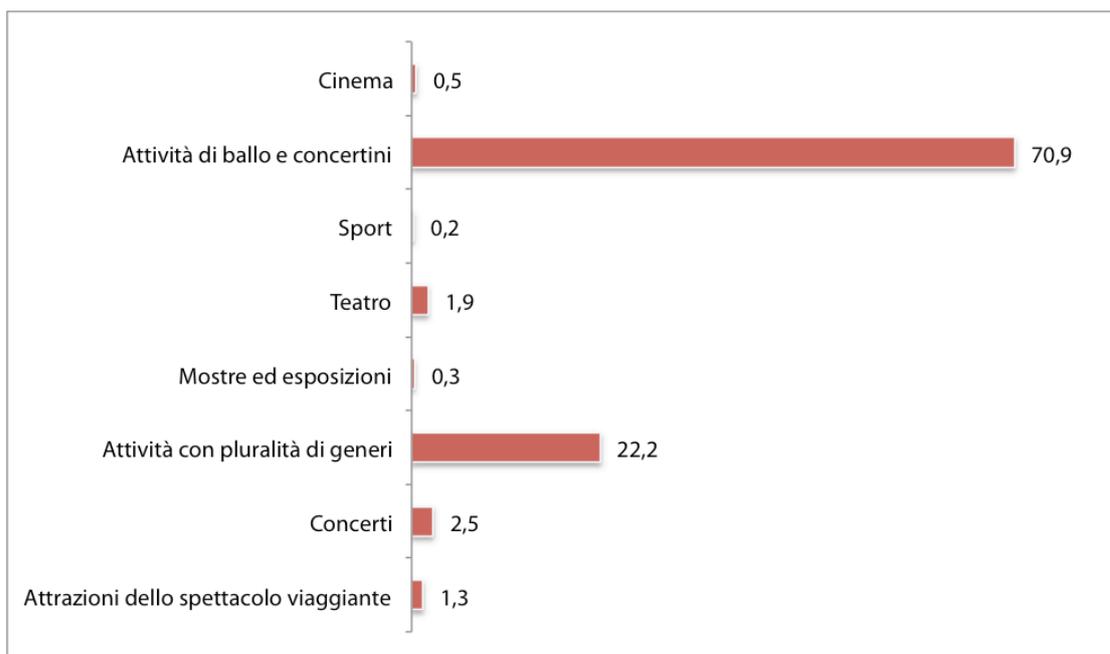
Valori in %



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2016

### Presenze agli spettacoli. Anno 2016

Valori in %



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2016

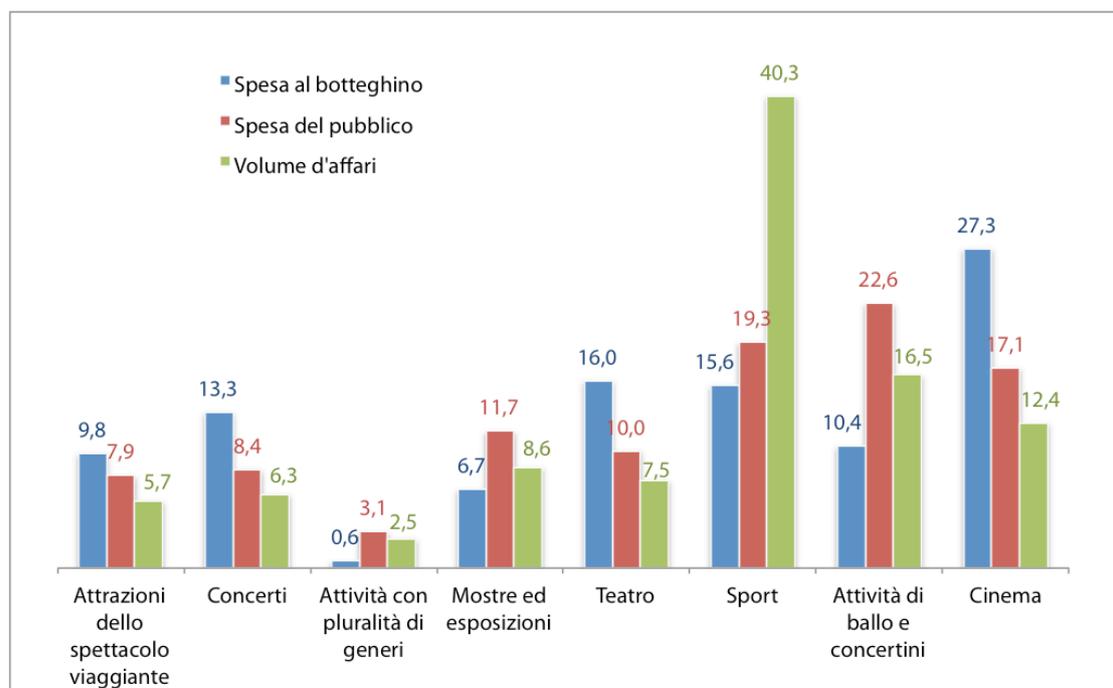
Allo stesso modo i parametri della spesa al botteghino, spesa del pubblico e volume d'affari forniscono indicazioni interessanti sul comportamento della domanda<sup>19</sup>.

Emerge infatti quanto volume d'affari sia in grado di muovere il settore sportivo, pensiamo ai diritti televisivi o alle sponsorizzazioni delle squadre. La spesa al botteghino, in proporzione, è limitata, fattore che rende gli intrattenimenti sportivi sempre molto attrattivi.

Non sorprende invece, ma dovrebbe farlo, il dato sui concerti, il teatro e il cinema: queste forme di intrattenimento culturale ricevono la maggior parte del sostegno economico grazie al contributo degli utenti, invece che da supporti esterni.

### Spesa al botteghino, del pubblico e Volume d'affari degli spettacoli. Anno 2016

Valori in %



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2016

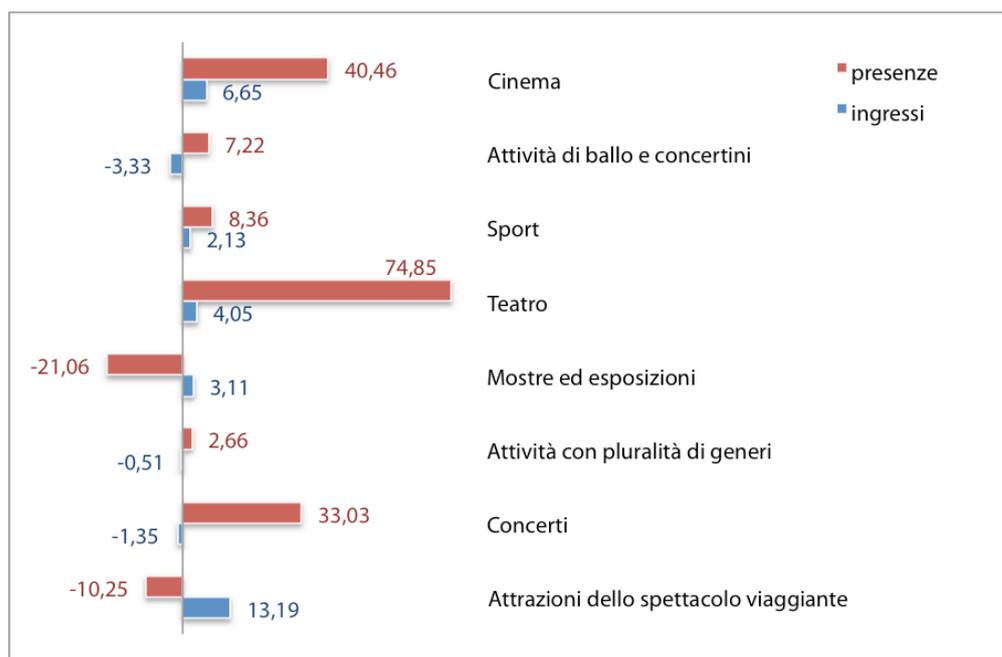
Alcuni comparti mostrano tra il 2015 e il 2016 un incremento notevole nelle presenze ma inferiore, se non negativo, negli ingressi: è il caso dei settori teatrale e concertistico. La propensione alla spesa per queste tipologie di spettacoli è bassa, diminuita nel caso dei concerti (soprattutto quelli di musica leggera), ma il loro valore culturale è certamente apprezzato.

<sup>19</sup> *Spesa al botteghino*: spesa per l'acquisto di biglietti ed abbonamenti. *Spesa del pubblico*: altre voci di spesa oltre l'acquisto del biglietto: prevendita, servizio guardaroba, consumazioni al bar. *Volume d'affari*: altri proventi da soggetti che partecipano economicamente alla realizzazione dello spettacolo: pubblicità, sponsor, contributi.

Nonostante tutto, “nonostante le paure e le preoccupazioni, gli italiani hanno ritrovato il gusto di uscire di casa e stare in compagnia”<sup>20</sup>.

**Incremento del numero di ingressi e delle presenze. 2016 vs 2015**

Valori in %



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2016

**I trend e le cause**



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2016

<sup>20</sup> Rapporto COOP 2017 – I consumi

## 1.2 DOMANDA CULTURALE E DOMANDA TURISTICA

L'industria turistica è in continua crescita a livello internazionale, e l'Italia non è da meno. Il 2016 è stato per il Bel Paese il massimo storico, con circa 117 milioni di arrivi e 403 milioni di presenze, pari rispettivamente a +3,1% e +2,6% rispetto al dato 2015<sup>21</sup>. Le presenze dei non residenti, circa 199 milioni, si stanno progressivamente avvicinando a quelle dei residenti: l'Italia diventa sempre più attrattiva, soprattutto per Germania, Francia e Regno Unito.

I dati sono da verificare perché ancora in previsionale, ma in realtà sembra sia il 2017 ad aver raggiunto il picco: oltre 420 milioni di presenze e un +5 milioni di arrivi.<sup>22</sup> Il trend è quindi in costante e positiva crescita negli ultimi anni.

Gli incrementi maggiori nel 2016, spinti fortemente dal mercato estero, si sono registrati nelle strutture ricettive extra-alberghiere (+7,2%), dove la permanenza media è più lunga rispetto alle strutture alberghiere (5 notti contro 3 notti per cliente).

Ma dove preferiscono andare i turisti? "Il 40,3% delle presenze registrate in Italia si concentra in 50 comuni italiani, che assorbono da soli quasi un terzo delle presenze della clientela residente e quasi la metà di quelle dei non residenti"<sup>23</sup>. Roma, Milano, Venezia, Firenze e Rimini le Top5 del 2016.

Ma non è da trascurare il fatto che i comuni con meno di 5.000 abitanti, quindi i borghi già citati all'inizio del documento (che ricordiamo rappresentano il 70% dei Comuni italiani), offrono circa il 28% dei posti letto totali e accolgono circa il 22% delle presenze totali. Nelle grandi città, con più di 50 mila abitanti, che non raggiungono neanche il 2% della totalità dei comuni, si registra il 20% dell'offerta ricettiva e quasi il 30% delle presenze.

Stiamo parlando di offerta ricettiva, che tuttavia viaggia di pari passo con quella culturale, almeno in termini di potenzialità.

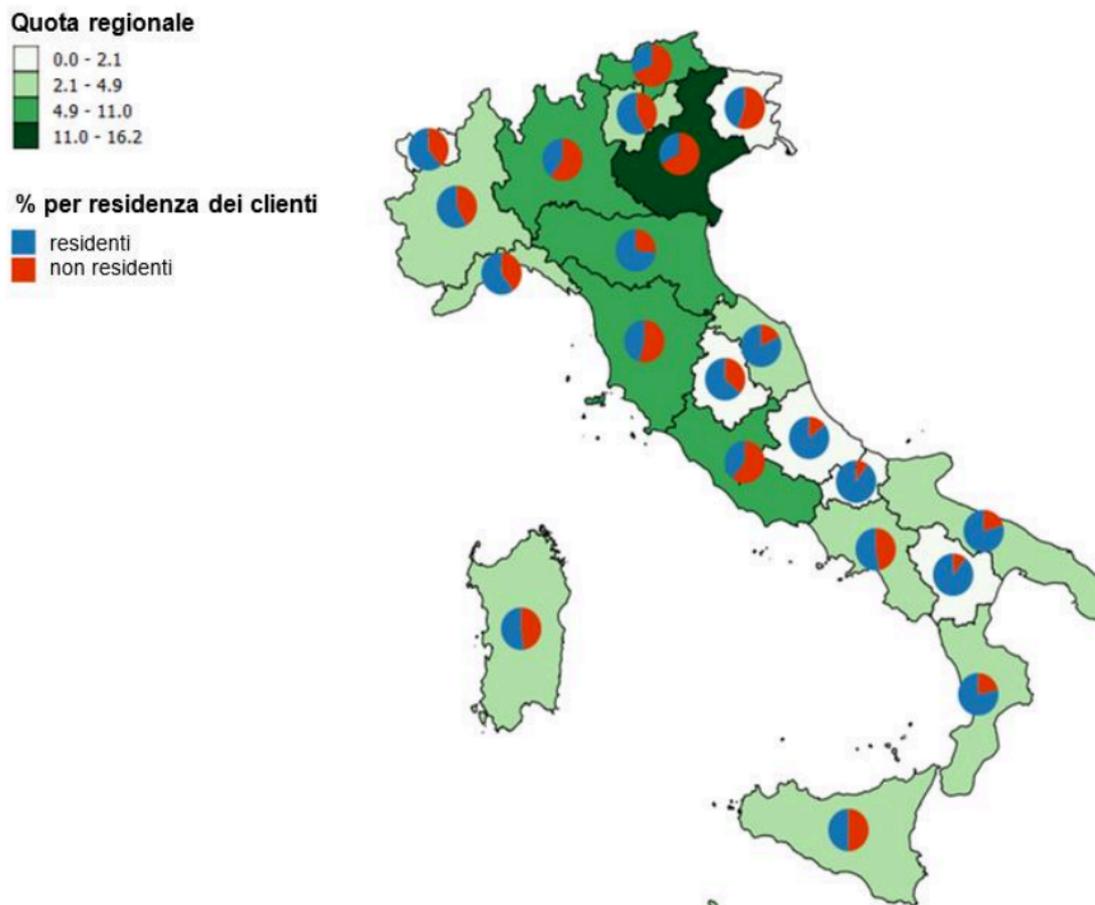
---

<sup>21</sup> Movimento Turistico in Italia anno 2016 – Report ISTAT – 30 ottobre 2017

<sup>22</sup> Indagine previsionale sui flussi turistici – CTS per conto di Confesercenti

<sup>23</sup> Movimento Turistico in Italia anno 2016 – Report ISTAT – 30 ottobre 2017

**Presenze negli esercizi ricettivi, per residenza dei clienti e regione di destinazione.  
Anno 2016**



*Fonte: Istat, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi*

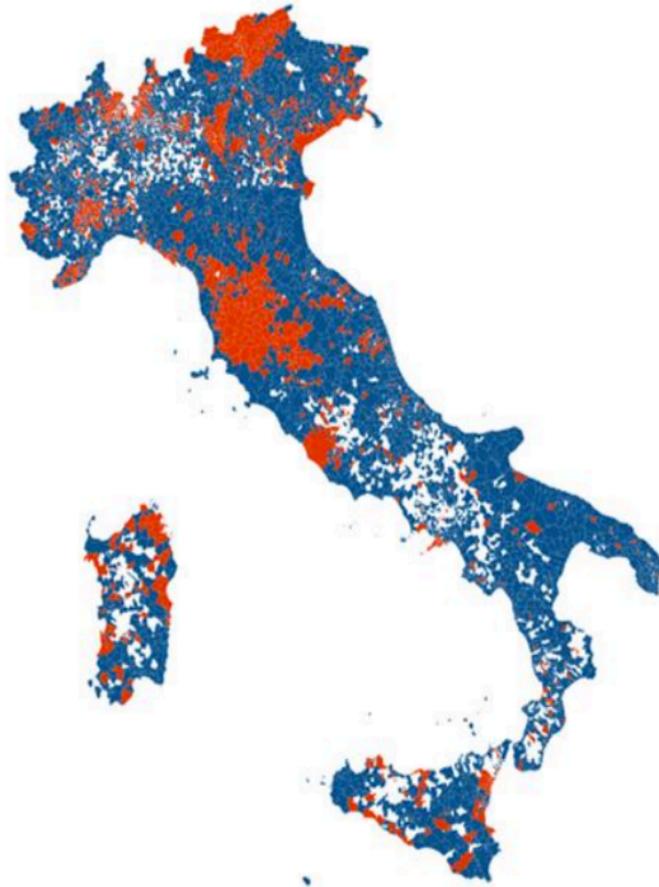
Lazio, Toscana, Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Lombardia e soprattutto il Veneto sono prevalentemente la destinazione della clientela straniera, a differenza di Molise, Basilicata e Abruzzo che rappresentano meta di viaggio quasi solo per i turisti interni.

Da questo punto di vista, attendiamo i dati dei prossimi anni a partire dal 2019, per valutare l'incidenza sui flussi di "Matera - Capitale Europea della Cultura".

## Prevalenza della clientela, per residenza dei clienti e comune di destinazione. Anno 2016

**Prevalenza della clientela**

- residente
- non residente



*Fonte: Istat, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi*

La Toscana si conferma la regione di riferimento per le presenze straniere.

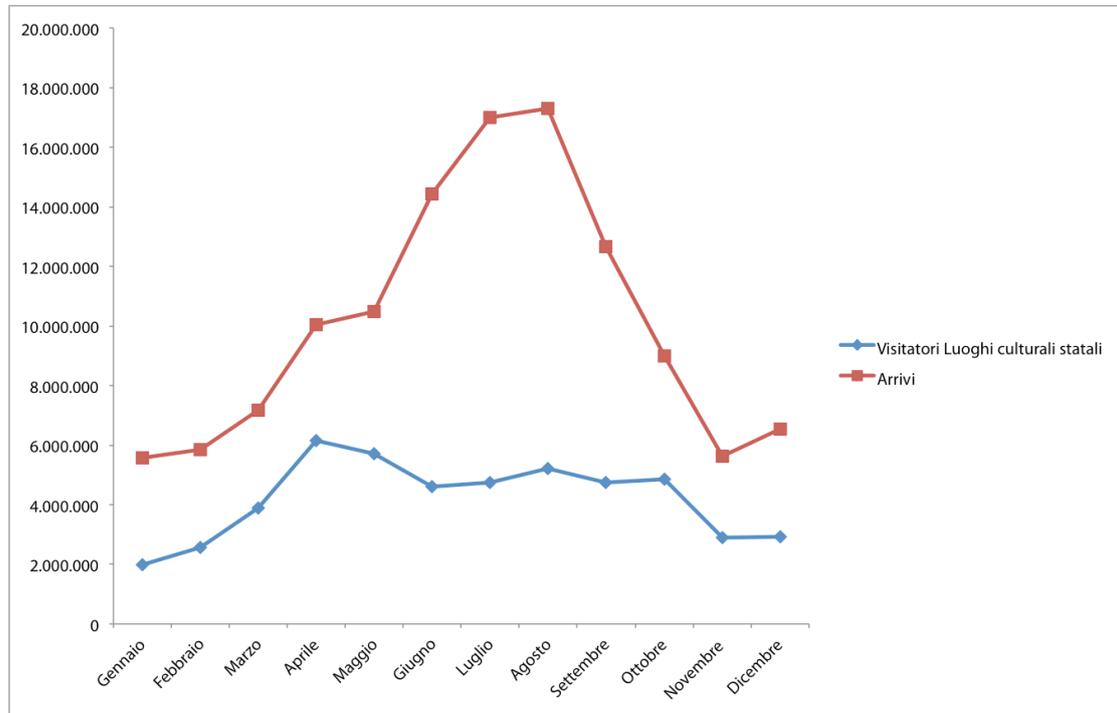
Utile è un confronto tra i dati di arrivi e di ingressi nei musei e luoghi culturali statali, non tanto sui numeri quanto sull'andamento stagionale dei flussi.

La comparazione, sul 2017<sup>24</sup>, mostra come logico, un discostamento elevato nei mesi estivi.

---

<sup>24</sup> Dati provvisori

### Andamento degli arrivi e dei flussi di visitatori nei luoghi culturali statali. Anno 2017



Fonte: elaborazione SL&A su dati MiBACT 2017 e dati ISTAT 2017

Al di là dei dati statistici su domanda e offerta, nel turismo conta molto l'*appeal* dei luoghi e delle attività che si possono fruire, le motivazioni di viaggio e il valore dei tanti e nuovi prodotti turistici, in particolar modo in questo momento storico in cui le persone sono alla ricerca di esperienze autentiche e uniche.

Perché quindi scegliere l'Italia<sup>25</sup>?

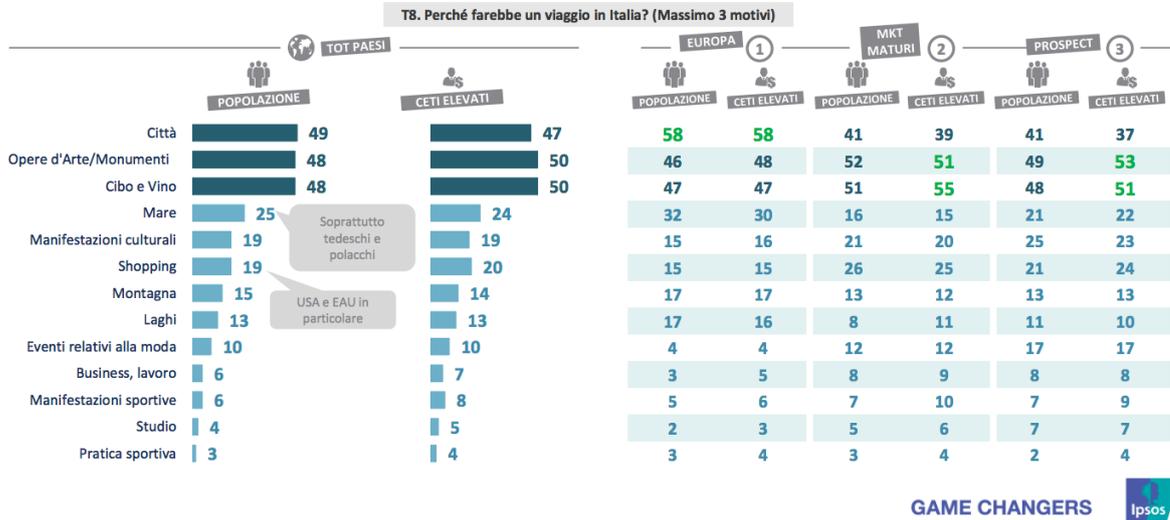
Il campione afferma che farebbe un viaggio in Italia soprattutto per visitare le Città, per le opere d'arte e i monumenti, per l'enogastronomia. La motivazione culturale, dove all'interno di questo ambito dobbiamo iniziare a considerare anche le tipicità locali, rimane la principale ragione di attrazione in Italia.

<sup>25</sup> Be-Italy – Indagine sull'attrattività del Paese commissionata da ENIT a IPSOS – novembre 2017

**Le città, il patrimonio artistico e l'expertise culinario sono le principali ragioni che attraggono i visitatori.**

Ipsos Public Affairs

valori percentuali



Fonte: Ipsos

Eppure va rilevato che, se confrontiamo la spesa destinata dalle famiglie italiane ai consumi culturali e ricreativi rispetto alle pari europee, la percentuale di incidenza è intorno al 6,7% della spesa totale contro l'8,5% europeo.

Per migliorare l'appeal va forse migliorato anche l'approccio che l'italiano ha verso il proprio Paese, a partire dalla cura, rispetto e valorizzazione del territorio che lo circonda.

Se è vero quanto afferma l'Osservatorio Piepoli – Confturismo, siamo probabilmente sulla buona strada: "sarà lunga e di profilo culturale la vacanza più importante degli italiani nel 2018 in merito alle tendenze di viaggio. (...) La differenza sta nella filosofia dietro alla vacanza che muoverà quest'anno gli italiani, più inclini alla cultura, rispetto al 2017 quando lo scopo era divertirsi, rilassarsi e passare momenti indimenticabili".

Vediamo cosa ci darà il corso del 2018.

### 1.3 IL NUOVO CORSO

“Puntiamo a un rinnovato, enorme impegno nella formazione degli operatori. Poi sulla connessione digitale, perché i percorsi di apprendimento e crescita oggi si fanno anche così. Il punto fondamentale del sistema museale sarà la rendicontazione sociale, cioè raccontare per bene alle persone come si spendono i soldi e perché lo si fa. Poi bisognerà creare un racconto al visitatore, oggi i musei raccontano male e sfruttano poco le nuove tecnologie. Anche in questo occorrerà uno slancio forte collegato ai profili occupazionali di cui avremo bisogno”<sup>26</sup>.

Il nuovo corso si avvale anche di strumenti normativi e di controllo che se da un lato dettano le linee di sviluppo politico-turistiche, dall’altro misurano e valutano il conseguimento degli obiettivi dei musei.

Il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”<sup>27</sup> e le Direttive Ministeriali annuali<sup>28</sup> identificano, per i risultati da realizzare e le attività o missioni attribuite, ciò che è stato raggiunto, sia in ambito di performance organizzativa che individuale.

Per il 2018 la Direttiva<sup>29</sup> assegna quattro obiettivi, di cui il quarto è personalizzato, agli 11 Istituti di livello dirigenziale generale dotati di autonomia speciale.

Gli indicatori vengono identificati ed il monitoraggio realizzato dall’Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) mentre ogni Istituto individua l’obiettivo personalizzato, che in qualche modo responsabilizza direttamente il Direttore e il personale al suo conseguimento.

Un esempio su tutti: la Reggia di Caserta si pone di realizzare un collegamento bus, che sia frequente, tra Afragola e Caserta, aumenterà il numero di varchi per i weekend e si doterà di e-bike per la frequentazione del Parco.

---

<sup>26</sup> Intervento di Antonio Lampis, Direttore della Dg Musei del Mibact, alla presentazione del rapporto di Federculture 2017. Articolo su [agcult.it](http://agcult.it)

<sup>27</sup> DM 9 dicembre 2010

<sup>28</sup> Direttive di assegnazione degli obiettivi ai Direttori degli Istituti dotati di autonomia speciale di livello dirigenziale generale e Direttive generali per l’azione amministrativa e la gestione

<sup>29</sup> Direttiva 108 del 20/02/2018

**I 4 obiettivi della Direttiva MiBACT**



Fonte: elaborazione SL&A da Direttiva 108 del 20/02/2018

**Gli Istituti Autonomi**

**VENGONO CREATI 10 NUOVI ISTITUTI AUTONOMI  
E I DIRETTORI SARANNO SELEZIONATI CON UN NUOVO BANDO INTERNAZIONALE**

● **ECCO LA MAPPA DELL'AUTONOMIA (IN ROSSO I NUOVI MUSEI E PARCHI)**

**Museo Nazionale Romano**  
Musei delle Civiltà (Eur)  
Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia  
Parco Archeologico dell'Appia Antica  
Parco Archeologico di Ostia Antica  
Villa Adriana e Villa d'Este (Tivoli)  
Galleria Borghese  
Galleria Nazionale d'arte moderna e contemporanea  
Gallerie Nazionali d'arte antica

**Parco Archeologico dei Campi Flegrei (Bagnoli, Baia, Bacoli e Pozzuoli)**  
Parco Archeologico di Ercolano  
Museo Archeologico Nazionale di Napoli  
Museo di Capodimonte  
Reggia di Caserta  
Parco Archeologico di Paestum

**Museo Archeologico Nazionale di Taranto**  
**Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria**

**Museo storico e Parco del Castello di Miramare (Trieste)**  
Gallerie Estensi  
Galleria Nazionale delle Marche  
Galleria Nazionale dell'Umbria  
Gallerie dell'Accademia di Venezia  
Palazzo Ducale di Mantova  
Complesso monumentale della Pilotta (Parma)  
Pinacoteca di Brera  
Musei Reali di Torino  
Palazzo Reale di Genova  
Gallerie degli Uffizi  
Galleria dell'Accademia di Firenze  
Museo Nazionale del Bargello

Ministero  
delle  
Belle  
Arti  
e  
delle  
Attività  
Culturali  
e  
del  
Turismo

Fonte: MiBACT 2016

#### 1.4.1 LE PROFESSIONI MUSEALI TRA MODERNITÀ E CONSERVATORISMO

Quando si cerca di fare chiarezza sulla complessità del mondo dell'occupazione museale, ci si accorge dell'esistenza di una molteplicità di aspetti differenti che caratterizzano il panorama dell'offerta lavorativa in maniera più o meno manifesta. Questo perché tale panorama è in continua evoluzione, disseminato in vari ambiti gestionali ed esteso alle diversità di competenze e specializzazioni professionali che tentano di adeguarsi al progresso tecnologico e alle esigenze del mercato.

La Carta nazionale delle professioni museali<sup>30</sup> ci fornisce una prima indicazione teorica dell'ideale suddivisione delle mansioni all'interno di un istituto museale, individuando quattro macro-aree di intervento collegate ai profili delle principali professionalità:

- ✓ Ricerca, cura e gestione delle collezioni;
- ✓ Amministrazione, finanze, gestione delle risorse umane e delle relazioni pubbliche;
- ✓ Servizi e rapporti con il pubblico;
- ✓ Strutture, allestimenti e sicurezza.

È interessante notare che le suddette aree funzionali sono pensate per essere interconnesse tra loro e inglobare la necessaria interdisciplinarietà e trasversalità propria dei lavoratori del museo, figure in possesso di capacità e competenze tanto strettamente specialistiche quanto facilmente plasmabili alle esigenze di reciproca interazione, nell'interesse della gestione di una realtà museale articolata e multiforme.

Alle tradizionali funzioni del museo si vanno quindi ad aggiungere una serie di attività collaterali e altrettanto indispensabili a veicolare il messaggio primario di cui l'istituzione culturale si fa custode: non si parla più esclusivamente di tutela e conservazione ma anche di promozione e valorizzazione.

Se da un lato il museo è il naturale contenitore del patrimonio culturale materiale, esso è anche il mezzo privilegiato di trasmissione della conoscenza e della visione del mondo attraverso gli occhi dell'arte e della tradizione, acquisendo la configurazione di essenziale strumento di diffusione dell'eredità culturale. Il museo si fa dunque carico di mettere a frutto il capitale culturale divulgando una visione più ampia e più comprensibile del patrimonio materiale.

Nell'ambito di questa rivoluzione di approccio al *management* della cultura si collocano le nuove vie di sviluppo delle professioni museali che si arricchiscono di nuove figure specializzate in grado di gestire il cambiamento in maniera favorevole

---

<sup>30</sup> Carta nazionale delle professioni museali presentata da ICOM e approvata dalla II Conferenza dei Musei Italiani, svoltasi a Roma nel 2006.

e di produrre beneficio diffuso, sia nei confronti dell'istituzione stessa che dei suoi fruitori e, in maniera più ampia, del territorio circostante.

Quello che la maggior parte dei musei sta cercando di compiere, in modo più o meno fortunato, è un nuovo passo verso "l'esternalità", che si traduce in un nuovo modo di approcciarsi a ciò che non è museo ma che del museo fruisce.

Si passa a considerare, quindi, i due fattori più importanti di questa equazione, ovvero il rapporto con il pubblico e con il territorio, visti non più come entità distaccate e a sé stanti, bensì come soggetto partecipativo dei processi culturali di cui il museo si fa portavoce.

Questa moderna relazione con l'esterno si codifica attraverso nuove esperienze di coinvolgimento che ne rafforzano i legami e che necessitano di cura da parte di nuove figure professionali specializzate al servizio della partecipazione attiva.

Di questo contesto fanno parte alcuni profili professionali già teorizzati in passato ma che soltanto adesso cominciano ad affacciarsi nella realtà museale italiana come il *Registrar* e il Conservatore territoriale.

Il primo si occupa di tutto ciò che concerne la movimentazione delle opere, specialmente in connessione ai prestiti, curando gli aspetti logistici e rappresentando l'anello di congiunzione tra il curatore scientifico e l'operatore logistico.

Il secondo si adopera per coordinare in maniera attiva i rapporti con il territorio di riferimento e svolge attività di monitoraggio in connessione con gli enti territoriali preposti alla tutela dei beni culturali e ambientali.

Il *Registrar* in particolare rappresenta una figura in ascesa nell'organico dei musei italiani che più si ispirano ai loro *alter ego* internazionali, infatti lo troviamo in maniera massiccia nelle maggiori istituzioni museali europee.

Nel Regno Unito questa figura è attiva dagli anni Settanta, mentre negli Stati Uniti il *Registrar* nasce già dagli anni Cinquanta e si dota, dal 1978, di un Comitato professionale riconosciuto dall'*American Associations of Museums*. In questo scenario, il Museo Egizio di Torino si dimostra all'avanguardia tra i musei italiani poiché è tra i primi a munirsi di questa figura e a prevedere una serie di professionalità a suo supporto.

## Le funzioni e le competenze del Registrar



Fonte: "La professione del registrar a Palazzo Strozzi" – [blog.palazzostrozzi.org](http://blog.palazzostrozzi.org)

A queste due professionalità si affiancano inevitabilmente quelle che derivano dal contributo che il mondo digitale ha versato alla contemporaneità, sia in termini di espressione di una risorsa di gestione delle informazioni, che in termini di adeguamento alle nuove forme di comunicazione con l'*audience*.

In altre parole, il digitale ha aperto la strada a quelle nuove figure lavorative che si occupano di gestire le esigenze relazionali emergenti e di instaurare un dialogo col pubblico in maniera innovativa e originale.

Possiamo di certo citare, in questo caso, il *Social Media Manager* per il museo che utilizza i nuovi strumenti di comunicazione per tradurre l'esperienza museale in un linguaggio comprensibile ad un pubblico distante, il quale è sollecitato ad intrattenere una relazione partecipativa del museo e delle sue iniziative.

Il celebre *prosumer*, che in tale contesto sembrerebbe fuori luogo, è invece nuova linfa dello *show off* museale che prende finalmente le distanze dalla mera esposizione del catalogo in favore di un più profondo coinvolgimento degli utenti.

**Social media e prosumer**



Fonte: Instagram del Museo d'Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto MART

Naturalmente, nell'ambito dell'utilizzazione delle nuove forme di comunicazione, si inserisce anche l'esigenza di impiegare gli strumenti più adeguati ad allestire un dialogo coerente e convincente con i visitatori non virtuali, che restituiscono un senso al racconto del museo e si fanno destinatari di una conoscenza meno accademica e più stimolante, in una prospettiva emozionale che connette la dimensione empatica-collettiva a quella intima-personale.

Troviamo quindi, tra le professioni più ricercate, tutte quelle che si associano a questo genere di esigenze, quali i *web designer*, i restauratori digitali, gli sviluppatori informatici, i *video maker*, i mediatori tecnologici.

Molte delle università italiane sono attualmente impegnate a promuovere corsi di formazione e master dedicati all'acquisizione delle competenze necessarie a svolgere le suddette professioni, le quali richiedono spesso un'istruzione di livello superiore.

Sebbene questo scenario sembri presentare un ampio ventaglio di nuove opportunità per coloro che desiderano lavorare all'interno di una istituzione museale, si rende necessario precisare che l'attuale offerta lavorativa in capo alle associazioni museali italiane è ancora piuttosto oscura e difficile da decifrare, specialmente se ci si interroga riguardo alle modalità di accesso al sistema informativo di ricerca del lavoro, totalmente sparpagliato tra i vari siti istituzionali e non adeguatamente adattato a segnalare le offerte di lavoro nei singoli portali dei musei.

Questi infatti, per la maggior parte, trascurano di aggiornare la sezione del sito relativa alle offerte di lavoro, risultando di conseguenza obsolete e scoraggianti. Alcuni di essi non pubblicano affatto le offerte ma rimandano direttamente alla consultazione della sezione dedicata nel sito del MiBACT.

Tuttavia, se ci si sofferma ad indagare scrupolosamente i siti ufficiali dei musei si possono trarre degli spunti utili a tracciare almeno una indicazione delle assunzioni pregresse descritte nei bandi e negli avvisi pubblici e comprendere quali sono effettivamente le figure professionali di riferimento.

Questa parziale estrapolazione ci permette ugualmente di includere nella descrizione dell'offerta lavorativa museale alcune figure ricorrenti di cui i musei sembrano essere in cerca e che si distinguono nei profili specialistici di settore (ad esempio: antropologo fisico, archeologo, archeozoologo, geologo, filologo, archivista, ecc.) e nelle figure professionali afferenti ad ambiti più vasti quali l'architetto, l'ingegnere, il fotografo, il giardiniere, l'*event planner*, l'impiegato amministrativo.

Inoltre, è doveroso menzionare la presenza quasi costante della sezione "lavora con noi" nei siti *web* dei musei attraverso la quale è possibile inviare una candidatura spontanea. Infine, nel sito del MiBACT è possibile consultare la banca dati dei collaboratori professionali delle Soprintendenze che si occupano della gestione e della organizzazione dei musei e dei beni culturali nazionali e richiedere l'inserimento all'interno della lista.

#### 1.4.2 CASO STUDIO: IL MANN<sup>31</sup> E LE POLITICHE PER IL LAVORO

La programmazione è importante, soprattutto se poi realizzata e messa in atto.

Il DM 23/12/14<sup>32</sup> stabilisce che il Direttore del Museo, tra gli altri compiti, “elabora (...) il progetto di gestione del museo comprendente le attività e i servizi di valorizzazione negli istituti e luoghi della cultura di competenza (...)”.

Un piano di gestione potrebbe tuttavia mancare di una visione strategica e programmatica, in grado di cogliere la direzione di dove stia effettivamente andando l’interesse culturale della domanda e i nuovi approcci per soddisfarlo.

Per questo il Museo Archeologico Nazionale di Napoli si è dotato di un Piano Strategico 2016 – 2019, accompagnato e rimodulato ogni anno dal Rapporto Annuale di Attività<sup>33</sup>, due strumenti di riferimento, che responsabilizzano gli attori a perseguire gli obiettivi prefissati.

Gli obiettivi sono inquadrati in uno specifico percorso strategico, che si avvia con la spinta della *mission* del MANN fino a realizzarsi nei target operativi di alcune principali linee di azione.

Un viaggio dunque che parte dalle storie e dalle culture che il MANN vuole raccontare, fino a rappresentarsi e materializzarsi nelle soluzioni che la contemporaneità richiede, affinché il visitatore di oggi non rimanga deluso dal messaggio trasmesso.

Al centro, a fare da connessione, i “valori”: 6 elementi che racchiudono, già nel loro significato, ciò da cui si parte fino a giungere al come arrivare.

Se mai si arriva: il Rapporto Annuale serve infatti a verificare ed aggiornare ogni anno il percorso e le azioni realizzate e da realizzare.

“La socializzazione di un documento nel quale viene esplicitata la missione del museo, i valori fondamentali che ispirano il suo progetto scientifico e culturale, gli obiettivi strategici che ne discendono e i target operativi nei quali essi si concretizzano rappresenta un atto coraggioso, perché espone il Direttore ad una sorta di controllo sociale”<sup>34</sup>.

---

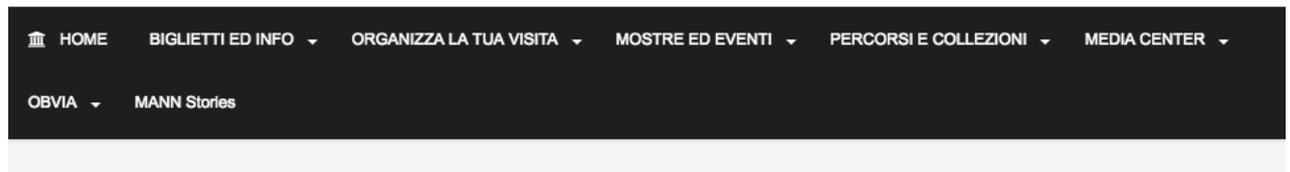
<sup>31</sup> Museo Archeologico Nazionale di Napoli

<sup>32</sup> “Organizzazione e funzionamento dei musei statali” - MiBACT

<sup>33</sup> Sul sito del Museo è stato fin’ora pubblicato il Rapporto Annuale 2016

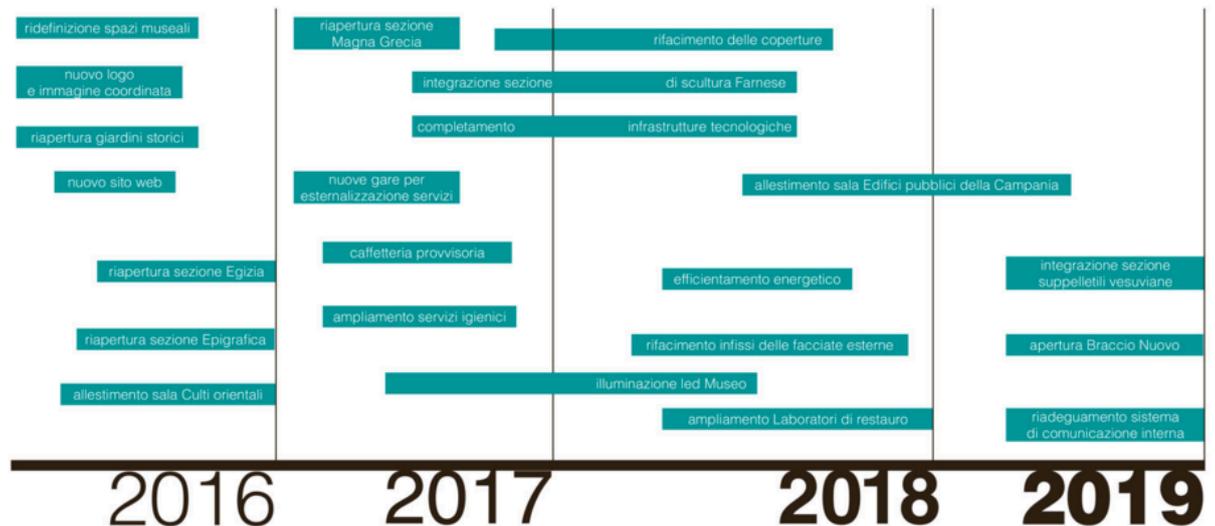
<sup>34</sup> Ludovico Solima, Professore associato in Economia e gestione delle imprese presso Seconda Università di Napoli, nell’articolo “Piani Strategici dei musei, l’inclusione avanza” – Giornale delle Fondazioni – Articolo a cura di Francesco Mannino

## Il Piano Strategico del MANN 2016 - 2019



### Piano Strategico

principali interventi previsti  
per il periodo **2016-2019**



Fonte: <https://www.museoarcheologicoinapoli.it/it/piano-strategico/>

Anche i musei, forse più di altri luoghi e altre dimensioni culturali, si stanno aprendo al mondo puntando sul coinvolgimento diretto dei visitatori, che da spettatori diventano attori, da turisti diventano "locali", fino ad arrivare a redigere, con i loro messaggi e la loro interazione, il progetto e la programmazione stessi.

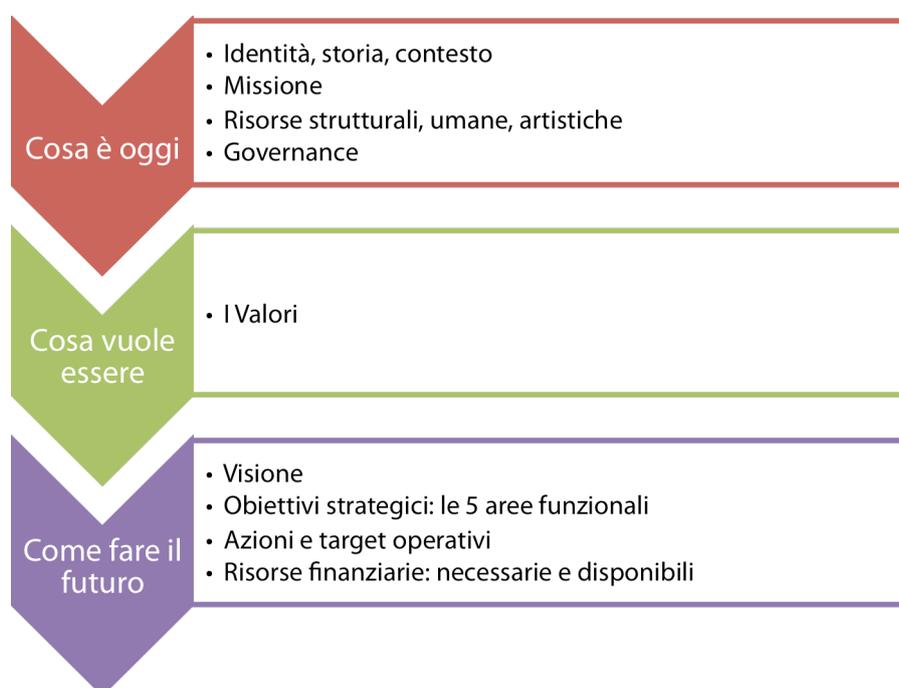
Il MANN ha cercato di formulare un Piano Strategico partendo dall'analisi di contesto: un contesto fatto di storia, di vocazione, di presente non solo artistico quanto anche fatto di elementi strutturali e di organizzazione dai quali non si può prescindere.

Da qui la necessità di comprendere cosa si vuole essere e di individuare gli “elementi chiave che considera irrinunciabili, in quanto espressione dei propri valori e della propria identità”<sup>35</sup>, che siano anche di orientamento per i target e gli obiettivi del futuro.

Infine la domanda fondamentale: come realizzare ciò che si vuole essere? Quindi un’analisi coerente e obiettiva delle forze e delle azioni necessarie, secondo 5 aree funzionali.

Perché le risorse servono, quanto gli obiettivi: da quelle umane a quelle finanziarie queste diventano un elemento imprescindibile per migliorare e per crescere.

### Gli elementi principali del Piano strategico del MANN



Fonte: elaborazione SL&A dal Piano Strategico del MANN

I valori individuati e le 5 aree funzionali tratteggiate, seppur descritti in sezioni differenti, sono strettamente connessi e interagiscono tra di loro, in un continuo richiamo dell’apporto che ogni elemento può dare all’altro.

<sup>35</sup> I valori del museo. Piano strategico 2016 - 2019

I nodi di contatto tra valori e obiettivi sono tutte quelle caratteristiche e quelle azioni che possono essere temporalmente inquadrati, in momenti e tempi diversi. In particolare:

- ✓ nel passato: le opere e la storia che il Museo contiene, che rappresentano l'identità;
- ✓ nel presente: come le risorse a disposizione e l'attuale disposizione infrastrutturale consentono di fruirne;
- ✓ nel futuro: come si vuole valorizzare il patrimonio.

Non solo, ci sono degli ambiti che mettono in relazione i valori e gli obiettivi, ovvero delle "dimensioni" che servono per effettuare l'analisi da punti di vista determinati. Le dimensioni sono:

- ✓ ambientale: contesto infrastrutturale e luoghi del Museo, sostenibilità
- ✓ cognitiva: per la fruizione delle esposizioni
- ✓ digitale: per i supporti informativi e le collezioni, il sito web e le campagne social
- ✓ economica: tariffe, ingressi e concessione spazi museali
- ✓ finanziaria: fund raising, bandi, sostenibilità finanziaria
- ✓ fisica: come vivere gli spazi

#### Valori e aree funzionali del MANN



Fonte: elaborazione SL&A dal Piano Strategico del MANN

Ciò che emerge dal Piano Strategico è la volontà di far convivere, anzi valorizzare, il luogo di conservazione e il luogo dell'incontro e del dibattito sulla contemporaneità, un equilibrio tra ciò che il museo racconta del passato e ciò che racconta in chiave moderna.

Per far questo, all'interno dei valori e delle aree funzionali non possono mancare elementi moderni, come la progettazione partecipata, gli strumenti web/app/social, le partnership con altri enti culturali, soggetti privati ed enti di ricerca. E non può mancare uno strumento ormai fondamentale per recepire le necessità e le richieste dei visitatori: l'osservatorio permanente del pubblico.

D'altronde è nella *vision* che il MANN fornisce la linea: il Museo come testimone e interprete della storia, ma allo stesso tempo un luogo di ricerca e di divulgazione, sia in chiave locale (per il proprio territorio) sia in chiave globale.

Il compito arduo della verifica spetta al Rapporto annuale, che si deve raccordare con il Piano Strategico, così da rimodularne i passaggi e le azioni.

Tuttavia il Rapporto non segue lo stile di analisi del piano strategico ma è molto più operativo, perché analizza i risultati classificandoli secondo le risorse, gli strumenti e i prodotti a disposizione, ovvero:

- ✓ patrimonio
- ✓ attrattività
- ✓ comunicazione
- ✓ esperienza di visita
- ✓ risorse

Il *feedback* da queste voci restituisce valutazioni di tipo qualitativo e quantitativo, che sono immediatamente raccordabili con i valori e le aree funzionali del Piano.

Un *focus* a parte merita la sezione risorse umane e personale: valorizzare i dipendenti (156 nel 2016) è un elemento centrale sia del Piano che del Rapporto, perché la così detta "socializzazione" passa anche attraverso coloro che ci lavorano.

Molte sono le fotografie che ritraggono il personale nelle varie fasi di lavoro ma soprattutto affiancato al patrimonio artistico del Museo: una modalità di comunicazione che fa sì che i due documenti non siano solo uno strumento interno, ma diventino un messaggio aperto e coinvolgente anche per il pubblico, oltre che di stimolo per i lavoratori.

## Il personale tra le opere d'arte



Fonte: Rapporto Annuale 2016 - MANN

\* \* \*

Non a caso molti musei danno spazio al valore delle proprie risorse umane. Due casi studio ne sono l'esempio.

Il *British Museum* afferma<sup>36</sup> che deve il proprio successo allo staff impegnato tutto l'anno, circa un migliaio di persone. Un valore che il Museo tratta con cura attraverso la formazione, il coinvolgimento diretto, politiche del lavoro "giuste ed eque", oltre a valorizzare il livello qualitativo dei dipendenti e dei manager.

Le azioni messe in campo prevedono una linea informativa e comunicativa diretta (intranet), confronto con i rappresentanti sindacali attraverso progetti e riunioni, *breakfast* su argomenti di attualità aperte a tutto il personale, indagini e sondaggi con invio online anonimo, workshop e focus group, programmi di assistenza

<sup>36</sup> "Investing in our people" - The British Museum Account 2016-2017

riguardanti la salute psico-fisica, attività di team building. Insomma un personale coinvolto e stimolato rende di più ed è in grado di gestire il pubblico eterogeneo e le innumerevoli novità che il BM ogni anno introduce in ambito di esposizioni e eventi.

Un caso studio italiano ci porta invece nel *Museo della Scienza* di Trento (MuSe), dove ai fini del miglioramento della performance viene dato rilievo al "Benessere organizzativo"<sup>37</sup>. In particolare al progetto *Family Audit*, uno strumento per aiutare a conciliare i tempi della vita familiare con quelli dell'impegno lavorativo.

Il progetto ha consentito di raggiungere alcuni importanti risultati secondo il piano delle attività *Family Audit*: pianificazione anticipata delle riunioni di lavoro, la sperimentazione del telelavoro, programmi di reinserimento e tutoring al rientro da lunghi periodi di assenza, convenzioni con soggetti pubblici e privati erogatori di servizi, iniziative di formazione e attività ludiche per i figli nei periodi di vacanza.

L'obiettivo è anche realizzare un'indagine sullo stress da lavoro correlato.

---

<sup>37</sup> Sezione "performance" dell'area Amministrazione Trasparente

### 1.4.3 CON GLI OCCHI DEGLI ALTRI

Nella letteratura più recente dedicata al ruolo dei musei e dei beni culturali diventa sempre più rilevante il loro rapporto con il “paesaggio culturale” in cui sono inseriti, che include l’ambiente fisico, naturale e sociale<sup>38</sup>.

Il paesaggio culturale inteso come rete complessa di relazioni tra elementi/beni culturali e contesto di riferimento. Il luogo in cui risiede il bene culturale tende quindi ad assumere (specie agli occhi dei visitatori) la stessa importanza di ciò che avviene all’interno del bene culturale stesso<sup>39</sup>.

Queste affermazioni diventano ancor più vere ed impattanti, per quei beni che sono nella graduatoria dei primi dieci beni culturali più visitati. Il “paesaggio culturale” di cui fanno parte è infatti tra quelli più famosi al mondo: Roma e Firenze, Pompei e Caserta, la stessa Torino, sono tra le città italiane che possiedono la più grande notorietà, la maggior concentrazione di flussi turistici, anche internazionali, oltre a rappresentare il peso specifico culturale dell’Italia ben oltre i confini nazionali.

Il legame tra bene culturale e luogo/città in cui risiede è quindi molto stretto e non è facile dire se il loro successo è dovuto più al bene culturale in sé, o è il luogo il primario interesse dei visitatori. Di fatto la valorizzazione del legame tra i due fattori non può che essere vicendevolmente favorevole.

Eppure, come capita anche in contesti meno noti, dove è più evidente che l’interesse per il luogo supera quello del bene culturale (ad esempio i Castelli della Valle d’Aosta), si tende ad isolare il bene culturale dal contesto in cui è inserito, mettendo in mostra ciò che di meglio si possa fare all’interno senza citare “le esperienze” che si possano vivere fuori, anche e solo quelle che si possono provare proprio appena si è varcato l’uscio del museo.

Questa premessa per dare senso e valore all’obiettivo di questa parte di ricerca inserita nel presente Osservatorio, che vuole indagare che cosa cerca chi ha l’intenzione di visitare un museo o un bene culturale, e che cosa presenta il bene stesso<sup>40</sup>.

È il confronto tra come i musei si rappresentano, attraverso i propri siti web<sup>41</sup>, e le correlazioni con le richieste di informazioni che fanno invece i potenziali visitatori, che scattano una prima fotografia di questa dicotomica realtà.

---

<sup>38</sup> Il termine patrimonio culturale si riferisce anche alle definizioni di patrimonio culturale e naturale, materiale e immateriale, e di beni culturali, incluse nelle Convenzioni Culturali dell’UNESCO.

<sup>39</sup> Il paesaggio e il patrimonio storico artistico della nazione sono tutelati... art.9 della Costituzione.

<sup>40</sup> La ricerca è stata svolta nel mese di Aprile 2018. Sono stati analizzati i siti web dei 10 musei più visitati in Italia e si è proceduto ad indagare come essi appaiono sul motore di ricerca Google.

<sup>41</sup> I siti web sono oggi tra le principali fonti di informazione consultate.

Chi cerca informazioni su musei/beni culturali, una volta esaurite quelle più prettamente prestazionali (biglietti, prezzi, orari e servizi in situ), sposta immediatamente l'attenzione sulla città. Considerando che una visita dura in media un'ora e mezza<sup>42</sup>, si tratta di una richiesta molto plausibile.

La seconda categoria più ricercata sono "altri siti culturali". Lo si può fare per "vicinanza", in senso di prossimità geografica, o per target a cui si appartiene (quello famiglie con bambini è frequente), oppure per tematiche, o periodi storici, interessi.

Al terzo posto le richieste di chi cerca informazioni turistiche: dove dormire, mangiare, quali sono i luoghi più belli che si possono raggiungere. Chi cerca informazioni sulla Reggia di Caserta ad esempio è incuriosito dal borgo di "Casertavecchia", chi cerca Pompei cerca informazioni anche su Sorrento e sui luoghi di mare più vicini.

Ma, a fronte di queste richieste, diversificate ma facenti parte del processo mentale che spinge verso la scelta di un museo o di una città da visitare, i musei attualmente presentano un ventaglio di informazioni molto ristretto, che pare ancora poco orientato al bacino di visitatori potenziali. Se è vero che tutti i musei mettono in homepage gli eventi, le mostre e tutto ciò che avviene all'interno del museo/bene culturale, solo la metà di quelli analizzati propongono altri siti culturali oltre al proprio.

#### Voci presenti in home page dei siti web ufficiali. Aprile 2018

	Eventi nel museo	Social Network	Contatti	Shop Biglietteria online	News	Circuito museale	Orari	Luoghi Altri siti	Bandi Concorsi Gare	Tariffe
Colosseo										
Pompei										
Uffizi										
Galleria dell'Accademia										
Castel S. Angelo										
Venaria Reale										
Giardino di Boboli										
Museo Egizio										
Reggia di Caserta										
Palazzo Pitti										
<b>Totale voci in home</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Fonte: elaborazione SL&A da siti web

<sup>42</sup> Fonti varie (ricerche ad hoc, TripAdvisor,...)

Da questo punto di vista il sito del Colosseo è quello che offre la più articolata proposta di informazioni, attività e servizi.

Il portale è gestito dalla cooperativa Coopculture, che da anni si occupa dei beni e delle attività culturali in tutta Italia, e propone una sorta di vetrina online dei luoghi e dei circuiti territoriali di sua competenza, mettendoli in connessione tramite il sito web.

Quest'ultimo contiene una notevole gamma di proposte, siti, eventi e attività che si possono svolgere in più di 20 città italiane e acquistare direttamente online. Di particolare interesse la sezione "Luoghi", in homepage, dove si possono trovare, divisi per categorie, le aree archeologiche, le biblioteche, i monumenti e i musei sparsi sul territorio nazionale.

Sono invece 6 i siti culturali che mettono in homepage il collegamento al circuito museale di cui fanno parte. Lo fa Pompei, rimandando al sito web del Parco Archeologico di Ercolano e inserendo i riferimenti agli altri tre siti archeologici facenti parte dell'Istituto Parco Archeologico di Pompei (Oplonti, Boscoreale, Stabia), lo fa Veneria Reale che rimanda al sito delle Residenze Reali Sabauda di Torino e del Piemonte, patrimonio UNESCO, lo fanno i 3 musei toscani Uffizi-Boboli-Palazzo Pitti che sono riuniti nel sistema museale delle Gallerie degli Uffizi e condividono un unico portale suddiviso in tre macro-sezioni, una per ogni istituto museale.

Il sito dei tre musei toscani si caratterizza anche per la presenza di numerosi itinerari turistici, i quali non si svolgono esclusivamente all'interno dello spazio museale in sé ma anche negli luoghi della città, mettendo in piedi, di fatto, una proposta di fruizione più ampia.

Si distingue, in negativo però, il sito web ufficiale di Castel Sant'Angelo, essendo scarsamente *market-oriented* e solo in lingua italiana, decisamente in svantaggio rispetto al suo corrispettivo non ufficiale, tra l'altro posizionato meglio a livello dei risultati delle ricerche su Google e con un dominio di più immediata relazione con il sito culturale.

Tuttavia, il sito rimanda a quello del Polo museale del Lazio, che pone in evidenza i siti culturali della regione, suddivisi per categorie. Nel portale, in una colonna a sinistra, si trovano informazioni varie, dai luoghi della cultura, agli appalti, ai servizi al cittadino. Queste ultime voci risultano essere poco attrattive per una ricerca turistica.

## Schermata homepage del Polo Museale del Lazio

Home Mappa del sito Ricerca Contatti Italiano English 中文

MIBACT Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo

Polo Museale del Lazio

Missione  
Storia  
Chi siamo  
Istituti e luoghi della cultura  
Amministrazione trasparente  
Bandi - gare - appalti  
Links  
News  
Eventi  
Restauro  
Progetti internazionali  
Carta dei Servizi  
Album  
Servizi al cittadino

**Polo Museale del Lazio**

Antichità Medio Evo Età Moderna Età Contemporanea

**IN EVIDENZA**

**SUCCESSO DELLA MOSTRA "VOGLIA D'ITALIA" CHIUSA CON 170.000 VISITATORI**

Sono stati **169.617** i visitatori che dal **7 dicembre al 9 aprile scorso**, con una proroga di un mese rispetto alla prevista data di chiusura, hanno potuto ammirare l'allestimento della mostra **VOGLIA D'ITALIA. Il collezionismo internazionale nella Roma del Vittoriano** ideata dal Polo Museale del Lazio diretto da Edith Gabrielli e ospitata a Palazzo Venezia e alle Gallerie Sacconi al Vittoriano ...[continua a leggere](#)

Fonte: <http://www.polomusealelazio.beniculturali.it/>

Peccano di autoreferenzialità anche la Galleria dell'Accademia di Firenze, il Museo Egizio e la Reggia di Caserta (anche qui il sito è solo in Italiano). Questi sono i siti web che riescono a parlar bene di sé ma non accennano il minimo riferimento agli altri siti culturali del territorio.

Questo gap tra le richieste dei potenziali visitatori e le informazioni fornite dai siti dei musei viene colmato da altri soggetti che cercano on line la propria visibilità offrendo proprio ciò che i musei da soli non offrono.

Tra primi 3 siti che appaiono quando i visitatori "googlano" il nome del museo/bene culturale troviamo infatti numerosi siti amatoriali/non ufficiali e blog turistici che offrono informazioni di vario tipo, spesso sono curati autonomamente da appassionati, da agenzie di comunicazione del settore o da guide turistiche che promuovono il territorio e la propria attività.

Nel caso di Castel Sant'Angelo, come già accennato, e del Giardino di Boboli, essi rappresentano proprio il primo sito di riferimento, che precede addirittura quello ufficiale. Si può ipotizzare che il migliore posizionamento di questo genere di siti web dipenda in egual misura dalle mancanze dei siti ufficiali e dal diverso grado di riferimento a ciò che è presente al di là del museo stesso, rispondendo in qualche maniera alle differenziate esigenze degli utenti.

### Primi tre risultati Google per voce ricercata<sup>43</sup>. 4 Aprile 2018

	Colosseo	Pompei	Uffizi	Galleria Accademia Firenze	Castel Sant'Angelo	Venaria Reale	Giardino di Boboli	Museo Egizio Torino	Reggia di Caserta	Palazzo Pitti
1	Biglietteria	Sito ufficiale	Sito ufficiale	Sito ufficiale	Sito NON ufficiale	Sito ufficiale	Sito NON ufficiale	Sito ufficiale	Sito ufficiale	Sito ufficiale
2	Sito ufficiale	Biglietteria	Sito NON ufficiale	Sito NON ufficiale	Sito ufficiale	Sito ufficiale	Sito ufficiale	TripAdvisor	TripAdvisor	Sito NON ufficiale
3	Sito promozione	Blog turismo	Blog turismo	Sito NON ufficiale	Blog turismo	Sito promozione	Sito NON ufficiale	Musement	Blog turismo	Blog turismo

Fonte: elaborazione SL&A su risultati Google

In due casi (Colosseo e Veneria Reale) si riscontra la presenza dei siti turistici/istituzionali della città di riferimento, una fonte quindi ufficiale che ben si posiziona offrendo tutte le possibilità del sistema ospitale in cui è inserito.

Nel caso del Museo Egizio e della Reggia di Caserta fa capolino Tripadvisor, il portale di viaggi primo al mondo nel mercato delle recensioni sugli hotel, i ristoranti e le attrazioni turistiche. Il colosso delle recensioni online, inoltre, si assicura posizioni di preminenza ogni qual volta si proceda alla ricerca delle attività da fare "in vicinanza" o "nei dintorni" del sito culturale di riferimento.

Il sito della biglietteria ufficiale, spesso direttamente collegato a quello dell'istituzione museale, si posiziona rispettivamente al primo e al secondo posto quando si ricercano il Colosseo e Pompei, sintomo di mirate azioni di marketing digitale.

<sup>43</sup> Legenda:

Blog Turistico = blog o sito a tema turistico; Sito NON ufficiale = sito amatoriale d'informazione turistica; Sito promozione = sito di promozione turistica regione/città o sito istituzionale dell'Ente locale

---

**Il documento è curato da SL&A turismo e territorio**

Responsabile Michela Valentini

**Coordinamento scientifico**

Stefano Landi

**Il lavoro è stato condotto da**

Michela Valentini, Daniela Pennini, Maria Novella Sbaraglia, Roberto Mazzà, Alice Recchia

