

REGIONE TOSCANA



Servizio Biblioteche, Musei e Attività Culturali

I Musei Civici e Locali della Toscana: organizzazione dell'offerta e profilo dei visitatori.

Primi risultati di un'indagine

Relazione di Antonio Floridia

Arezzo
MUSEOIMAGE
24 maggio 2002
Seminario su
"MUSEI , VISITATORI E QUALITÀ:
LAVORI IN CORSO NELLE REGIONI ITALIANE."

RICONOSCIMENTI

La relazione presenta e commenta i primi dati emersi da un'indagine che il Servizio Musei, Biblioteche e attività culturali della Regione Toscana ha affidato all'Irpet, e che per l'Irpet è stata svolta nell'ambito della sezione di lavoro coordinata da Alessandro Cavalieri. Antonio Floridia ha curato e coordinato la ricerca e la stesura di questa relazione.

Le interviste ai responsabili dei musei, con la relativa redazione di un Rapporto di Ricerca, nonché la diffusione e la raccolta dei questionari ai visitatori, sono state curate da ARTEX: in particolare, Elisa Guidi ha curato il coordinamento; Mirko Berti, con la collaborazione di Roberta Posa, ha condotto e seguito le interviste sul territorio; la redazione del Rapporto sui responsabili dei musei è stata curata da Pilar Lebole e Mirko Berti. Ringraziamo inoltre i responsabili e il personale dei musei per la preziosa collaborazione offerta, senza la quale questa indagine non sarebbe stata possibile.

L'immissione dei dati relativi ai questionari dei visitatori è stata curata, per l'Irpet, da Lucia Segnini. L'allestimento editoriale della relazione è stato curato da Grazia Cadeddu.

PRESENTAZIONE

Questa relazione è divisa in tre parti: nella prima (Capitolo 1) viene presentata una prima elaborazione dei dati contenuti nell'Archivio informativo dei musei toscani, curato e gestito dal Servizio musei della Regione Toscana. Nella seconda e terza parte del lavoro vengono presentati i primi risultati di un'indagine specifica che ha riguardato in particolare i musei civici e locali della Toscana (di varia proprietà e gestione, ma comunque non statali): i musei oggetto dell'indagine sono stati selezionati sulla base di un duplice criterio: musei localizzati in piccoli e medi centri non capoluogo di provincia (e in tal caso, si sono anche considerati musei che non fossero "civici", ossia di proprietà comunale), e musei siti nei capoluoghi di provincia (in questo caso, con alcune eccezioni, si tratta generalmente di musei comunali). L'indagine si è articolata in due sezioni: una prima (Capitolo 2) dedicata ai responsabili dei musei, con 37 interviste dirette, e una seconda rivolta ai visitatori, con 482 questionari distribuiti all'ingresso di 22 musei (Capitolo 3).

Obiettivo principale dell'indagine è stato quello di approfondire tutti quegli aspetti che legano la vita di un museo locale al contesto territoriale in cui è inserito: le modalità gestionali di un museo sono state dunque analizzate soprattutto in funzione della loro capacità di legare il museo all'economia e alla società locali. In particolare, dalle interviste ai responsabili dei musei, sono state raccolte informazioni dettagliate sull'organizzazione dell'offerta museale: orari, prezzi, personale, supporti informativi, servizi accessori, promozione, visibilità, rapporti con altre istituzioni. Una particolare attenzione è stata dedicata alla costruzione delle strategie comunicative del museo e alle connessioni tra il museo e la comunità locale. Il questionario rivolto ai visitatori ha poi cercato di valutare come essi abbiano percepito alcune di queste dimensioni dell'offerta museale: i canali informativi che hanno indotto alla visita, la "visibilità" del museo nel contesto locale, tempi e motivazioni della visita, l'adeguatezza dei supporti informativi e dei servizi accessori, le spese effettuate, ecc.

Nelle conclusioni, infine proporranno alcune prime suggestioni critiche sulle strategie che è possibile perseguire perché il sistema dei musei locali della Toscana possa sempre meglio elevare la qualità della sua offerta, rafforzare la sua capacità di proiezione esterna e, nello stesso tempo, irrobustire i legami con le comunità locali.

1.

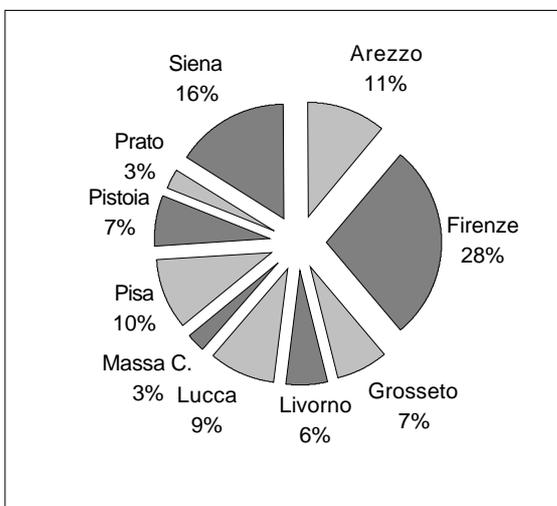
I MUSEI IN TOSCANA: DISTRIBUZIONE TERRITORIALE E TIPOLOGIE

Prima di analizzare da vicino i risultati dell'indagine, appare opportuno lanciare uno sguardo d'insieme sull'attuale consistenza del patrimonio museale della Toscana, valutare cioè lo scenario in cui si inserisce il gruppo di musei su cui si è svolta la nostra ricerca. Nel corso degli anni sono state compilate varie Guide ai musei della Toscana, così come censimenti e repertori, spesso tra loro discordanti: oggi, l'esistenza di un archivio informativo presso il Dipartimento per i Beni culturali della Regione Toscana, e la cura con cui viene seguito e aggiornato, ci consentono di avere un panorama più

preciso non solo su quanti musei ci siano effettivamente in Toscana, ma anche sulle loro principali caratteristiche organizzative e culturali.¹

Com'è noto, la definizione di "museo" a cui comunemente ci si riferisce è quella codificata dall'International Council of Museums (ICOM)², che contiene un essenziale richiamo ad una dimensione organizzativa ed istituzionale: perché un bene culturale, o un insieme di beni culturali, possa essere considerato come un "museo", occorre almeno che la fruizione sia regolata e che si diano una serie di condizioni strutturali che permettano di distinguere i beni o i luoghi "ad accesso libero" da quelli che invece prevedono una qualche forma di regolamentazione della loro fruizione. Non è compito nostro approfondire qui i problemi posti da questo approccio: assumendo comunque questo criterio di massima, il quadro più recente dell'archivio informativo della Regione Toscana conta 454 istituzioni o luoghi che possono essere definiti come spazi o luoghi museali. I grafici 1 e 2 e la tabella 1 illustrano questi dati, mostrando la distribuzione territoriale delle unità censite e la loro tipologia.

Grafico 1
MUSEI IN TOSCANA - DISTRIBUZIONE PERCENTUALE NELLE PROVINCE (2002)



¹ L'Archivio è curato e seguito da Attilio Tori, a cui va un particolare ringraziamento per la collaborazione offerta e i preziosi consigli forniti

² "A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of the society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, materiale evidence of people and their environment..." (ICOM statutes rt. 2, § 1).

Grafico 2
TOSCANA - NUMERO DEI MUSEI OGNI 20000 ABITANTI (2002)

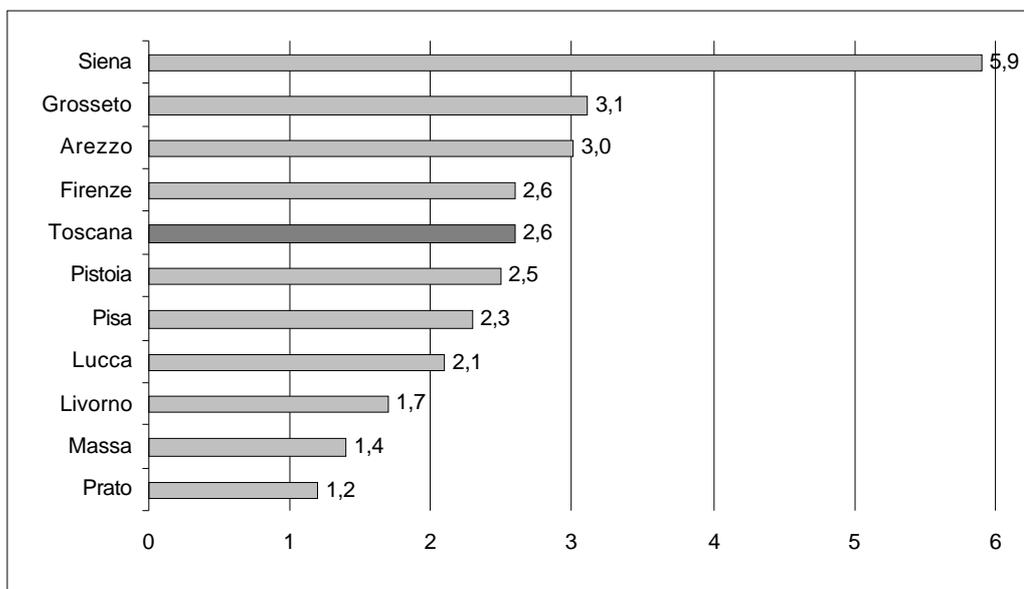
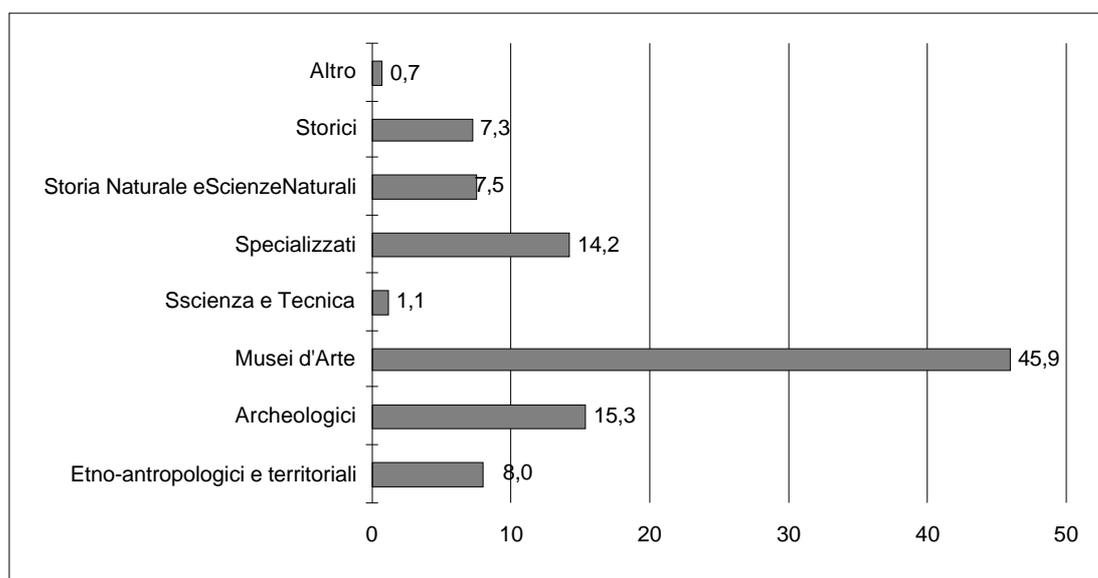


Tabella 1
MUSEI IN TOSCANA, PER PROVINCIA E TIPOLOGIA

	Etno- Antropologici e Territoriali	Archeologia	Arte	Scienza e Tecnica	Specializzati	Storia Naturale e Scienze Naturali	Storia	Altro	Totale complessivo
<i>Valori assoluti</i>									
Arezzo	4	9	25		3	2	3	1	47
Firenze	8	10	78	2	13	7	8	1	127
Grosseto	5	13	5		7	1	1		32
Livorno	1	9	6		1	4	7		28
Lucca	7	8	11		1	4	8		39
Massa Carrara	3	1	3		1	2	1		11
Pisa	1	6	21	2	8	5	3		46
Pistoia	2	1	17		6	3	2	1	32
Prato	1	2	9		2	1			15
Siena	4	10	32	1	22	5			74
TOTALE	36	69	207	5	64	34	33	3	451
<i>Valori percentuali</i>									
Arezzo	8,5	19,1	53,2	0,0	6,4	4,3	6,4	2,1	100,0
Firenze	6,3	7,9	61,4	1,6	10,2	5,5	6,3	0,8	100,0
Grosseto	15,6	40,6	15,6	0,0	21,9	3,1	3,1	0,0	100,0
Livorno	3,6	32,1	21,4	0,0	3,6	14,3	25,0	0,0	100,0
Lucca	17,9	20,5	28,2	0,0	2,6	10,3	20,5	0,0	100,0
Massa Carrara	27,3	9,1	27,3	0,0	9,1	18,2	9,1	0,0	100,0
Pisa	2,2	13,0	45,7	4,3	17,4	10,9	6,5	0,0	100,0
Pistoia	6,3	3,1	53,1	0,0	18,8	9,4	6,3	3,1	100,0
Prato	6,7	13,3	60,0	0,0	13,3	6,7	0,0	0,0	100,0
Siena	5,4	13,5	43,2	1,4	29,7	6,8	0,0	0,0	100,0
TOTALE	8,0	15,3	45,9	1,1	14,2	7,5	7,3	0,7	100,0

Per quanto riguarda la diffusione delle istituzioni museali nelle province toscane, abbiamo la conferma del peso di Firenze (27,5%) e Siena (16,3%), che insieme “coprono” oltre il 44% dei musei toscani. Intorno al 10% si collocano Pisa e Arezzo, poco sotto Grosseto, Pistoia e Livorno. Più staccate Massa Carrara e Prato, con il 3%. Tuttavia, come mostra il grafico 2, relativo al rapporto tra numero dei musei e abitanti, la distribuzione territoriale delle istituzioni censite è molto meno disomogenea: intorno alla media regionale di 2,6 musei si collocano infatti quasi tutte le province toscane, con l’eccezione ancora di Prato e Massa Carrara e, in parte, di Livorno, mentre decisamente più alto è solo il dato di Siena, che con quasi 6 musei ogni 20.000 abitanti è la provincia toscana con la maggiore densità di unità censite.

Grafico 3
MUSEI DELLA TOSCANA - TIPOLOGIE (2002)



La tabella 1 e il grafico 3 permettono di approfondire, relativamente al data-base del 2002, le caratteristiche tipologiche dei musei censiti. Prevalgono, come prevedibile, i musei d’arte (il 46% del totale), seguiti da quelli archeologici (il 15%). Vi sono poi i musei etno-antropologici (8%) e quelli definibili come “storici” (7,3%). Si possono poi distinguere i musei tecnico-scientifici (l’1%) e quelli storia e di scienza naturale (il 7,5%). Un’ulteriore categoria di musei, utilizzata nell’Archivio della Regione Toscana 2002, è quella dei musei “specializzati” (64 casi, il 14%): si tratta tuttavia di musei che, ad un esame ravvicinato, e a parte qualche eccezione, possono essere ridistribuiti tra le tipologie precedenti: così, ed esempio, i 17 musei delle Contrade senesi possono essere considerati, per certi aspetti, musei d’arte o musei di testimonianza storico-territoriale; mentre sono compresi in questa categoria anche 5 luoghi espositivi dell’Ecomuseo della montagna pistoiese, che testimoniano del rapporto storico tra lavoro umano e montagna (ferriere, ghiacciaie, il “polo didattico della pietra”); o ancora, musei considerabili, a tutti gli effetti, come musei scientifici (alcune raccolte universitarie); musei di storia industriale o di “storia del lavoro” (i musei dell’Richard Ginori e della Piaggio, il

museo del tessuto a Prato); musei che privilegiano una particolare tradizione produttiva locale (il museo dell'alabastro a Volterra, quello del cristallo a Colle Valdelsa, della paglia a Signa, del marmo a Carrara, della coltelleria a Scarperia, del legno a Cascina), le produzioni agricole (tre diversi musei della vite e del vino), le miniere e i parchi minerari. Anche questi rapidi cenni mostrano non solo la varietà e la ricchezza di un patrimonio storico, ma anche la *cura della memoria* che queste istituzioni museali testimoniano, come tratto distintivo di molte comunità locali della Toscana.

Un'altra possibile ottica con cui guardare alle istituzioni presenti nell'archivio informativo che stiamo analizzando, è quella delle caratteristiche tipologiche relative non ai contenuti culturali o al campo specifico dei beni oggetto di un'organizzazione museale (arte, archeologia, ecc.), ma alla loro *struttura* specifica: possiamo così distinguere le istituzioni che si fondano su una "raccolta" (ciò che più comunemente si intende per un "museo": un luogo che "raccolge", appunto, beni e testimonianze), da quelle che invece sono più propriamente definibili come istituzioni che regolano l'accesso e la fruizione di luoghi o monumenti. *Le raccolte*, evidentemente, sono di gran lunga la caratteristica prevalente: il 78% delle istituzioni museali.

Ma non è irrilevante la presenza di altre strutture (chiese, monumenti, giardini storici, ville, siti archeologici) "a fruizione regolamentata": il che, ricordiamo, costituisce un prerequisito fondamentale per distinguere un luogo "museale" da altri beni culturali, ambientali e territoriali, "aperti" ad una fruizione non vincolata da orari, tariffe, limitazioni d'accesso, ecc.

Tabella 2
MUSEI IN TOSCANA - CARATTERISTICHE TIPOLOGICHE E STRUTTURE

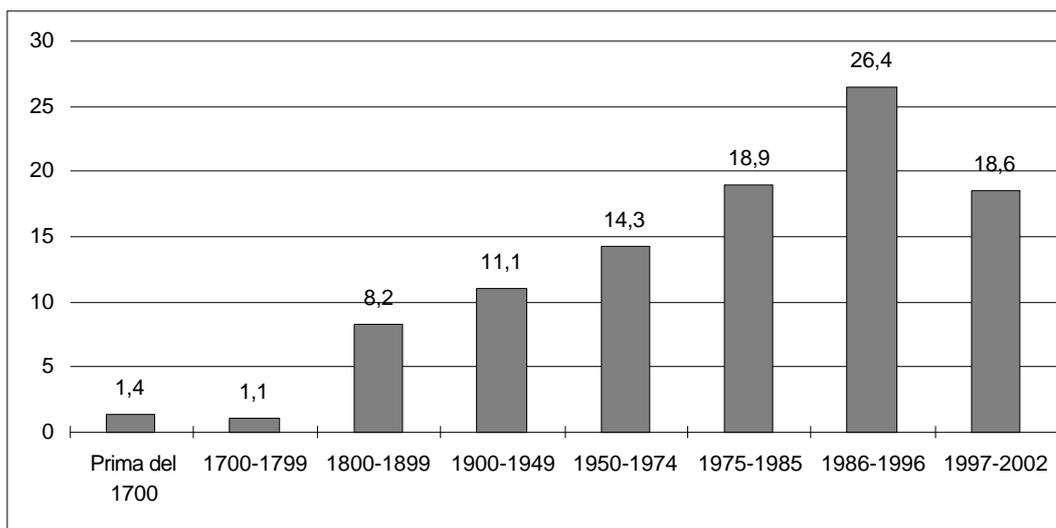
	Acquario	Altro	Chiesa a fruizione regolamentata	Giardino storico o villa con giardino storico	Monumento a fruizione regolamentata	Museo-raccolta	Orto botanico	Sito archeologico a fruizione regolamentata	Totale
Arezzo		3	1		3	39		1	47
Firenze		8	6	5	8	97	1	2	127
Grosseto		3			1	26		2	32
Livorno	1				3	21		3	28
Lucca			2	3		32	2		39
Massa C.					1	9	1		11
Pisa		2	2	1	8	32	1		46
Pistoia		7			3	21	1		32
Prato		3		1		10		1	15
Siena		1	1		6	65	1		74
TOSCANA	1	27	12	10	33	352	7	9	451
%	0,2	6,0	2,7	2,2	7,3	78,0	1,6	2,0	100,0

Altra essenziale caratteristica è quella delle condizioni di fruibilità dei musei, ossia le modalità regolative che definiscono le condizioni in cui è possibile l'accesso ad un museo: 3 su 4 delle istituzioni censite sono visitabili con orario prestabilito, il 17% sono visitabili "a richiesta" (ed è quindi presumibile che si tratti di raccolte o di luoghi che esercitano un'"attrazione" limitata o circoscritta a segmenti particolari di domanda, ad elevata "specializzazione"). Nel momento della rilevazione, poi, vi sono poi anche

alcuni musei ancora in fase di allestimento o di istituzione (3%) e altri temporaneamente chiusi (5%).

Dal panorama delineato fin qui emerge con tutta evidenza la grande ricchezza del patrimonio museale toscano, la stessa varietà di contenuti culturali di cui è espressione: da questi come da altri dati emerge però anche la dinamicità di questo patrimonio, l'evoluzione che l'ha caratterizzato e anche il forte impulso che esso ha ricevuto negli anni più recenti. Un indicatore di questa evoluzione ci è dato dalle informazioni disponibili sull'anno di apertura dei musei, purtroppo non disponibile per 171 casi, oltre un terzo dei musei censiti. Per quelli su cui invece possediamo tale informazione, emerge la ricca stratificazione delle vicende storiche che hanno costituito il tessuto delle istituzioni museali toscane (Graf. 4): intanto, sui 280 musei di cui abbiamo notizie, vi sono 7 istituzioni che possono far risalire la loro fondazione ai secoli della Toscana rinascimentale e granducale (fino al 1799); altre 23 (8,2%) sono di origine ottocentesca; 31 musei (11,1%) sono stati fondati nella prima metà del Novecento e, con una progressione crescente, altri 40 (il 14,3%) tra il 1950 e il 1974, 53 (il 18,9%) nel decennio 1975-1985 e ancora di più, altri 74 musei, nel decennio 1986-1996. Infine, gli ultimi 5 anni, con ben 52 altri musei aperti al pubblico. Questa dinamica storica può sembrare, per certi aspetti, sorprendente: sicuramente smentisce un'immagine del patrimonio museale toscano interamente proiettata all'indietro, mera eredità del passato. Ma sarebbe altrettanto sbagliato pensare ad un'immagine opposta: in effetti, questa progressiva accelerazione della Toscana nel saper allargare la propria offerta museale, nasce proprio dalla sintesi tra un'eredità storica, coltivata e recuperata, e la scelta di valorizzarne e organizzarne la fruizione e la conoscenza nel mondo di oggi. Una scelta che, in tantissimi casi, vede protagoniste le comunità locali e le istituzioni locali; mentre non si può certo considerare estraneo alla nascita di nuovi spazi museali, a partire dagli anni '70, il ruolo della Regione.

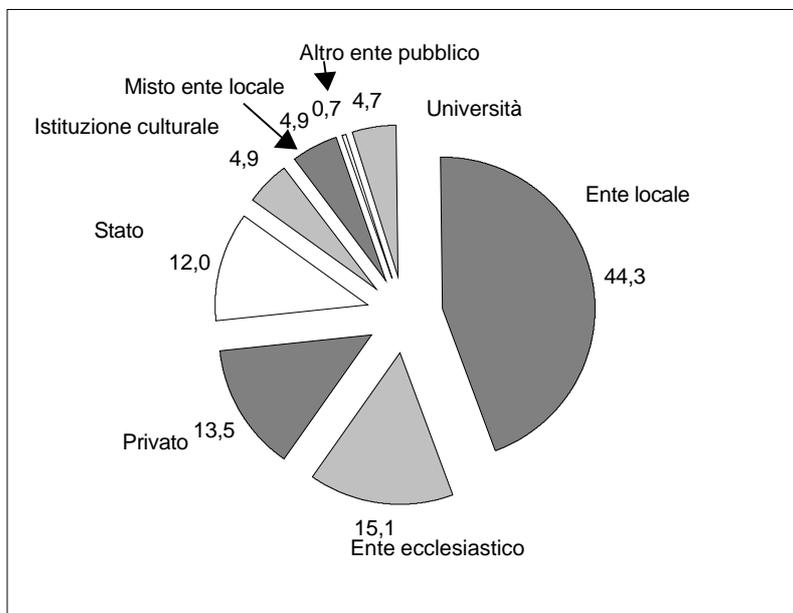
Grafico 4
MUSEI IN TOSCANA - ANNO DI APERTURA (%)



La proprietà delle istituzioni museali è un'altra essenziale informazione, se si vuole comprendere la natura e le caratteristiche di questo patrimonio culturale. Fin qui abbiamo visto come i musei toscani, oltre a coprire un ampio ventaglio di tematiche e campi della cultura, siano anche molto diffusi nel territorio regionale: se guardiamo anche ai dati disponibili sulla proprietà di tale musei (Graf.5), possiamo notare come, da una parte, sia rilevantisimo l'impegno degli enti locali, ma d'altra parte anche quanto varie siano le diverse forme di proprietà presenti all'interno della regione (e si può facilmente intuire quanto questa situazione renda difficili politiche integrate di valorizzazione territoriale).

Le istituzioni di proprietà comunale, o di proprietà "mista" a cui concorra l'ente locale, sono la metà del totale: seguono gli enti ecclesiastici (15%), i privati (13,5%), lo Stato (12%), altre istituzioni culturali (5%) e le università (4,7%)³.

Grafico 5
MUSEI IN TOSCANA - ENTI E SOGGETTI PROPRIETARI



Infine, il data-base della Regione Toscana, ci offre la possibilità di esplorare alcuni aspetti strutturali e gestionali delle istituzioni museali censite, riassunti nella tabella 2.

³ Sulla notevole percentuale di musei "privati", occorre una precisazione: da un esame dei 61 casi censiti a cui è stata attribuita questo tipo di proprietà risulta che una gran parte di essi è riconducibile, in effetti, ad una serie di soggetti associativi, e non propriamente a famiglie o imprese "private": "privati", ad esempio, sono considerati in questo archivio, i numerosi musei delle Contrade senesi (17 casi) o anche varie Confraternite religiose o Misericordie (ne abbiamo contato almeno 10), e poi le raccolte di proprietà delle banche, i musei delle comunità ebraiche, di varie associazioni culturali locali, di Fondazioni, ecc. I musei riconducibili ad un'attività o una tradizione imprenditoriale sono importanti, ma in numero limitato: due musei di proprietà dell'ENEL, il museo dellaRichard Ginori, il museo aziendale della Gori & Zucchi (proprietà Unoaerre), quello della Piaggio. E infine, solo alcuni musei, ville o giardini, di proprietà familiare.

Tabella 3
MUSEI IN TOSCANA - SERVIZI ACCESSORI E DOTAZIONI

	Bookshop			Caffetteria			TOTALE
	No	Si	Non ril.	No	Si	Non ril.	
<i>Valori assoluti</i>							
Arezzo	15	8	24	21	1	25	47
Firenze	21	39	67	40	8	79	127
Grosseto	7	2	23	9		23	32
Livorno	5	6	17	8	2	18	28
Lucca	2	5	32	6		33	39
Massa C.	3	1	7	4		7	11
Pisa	5	4	37	7	2	37	46
Pistoia	8	3	21	10		22	32
Prato	1	4	10	4	1	10	15
Siena	10	12	52	20	1	53	74
TOSCANA	77	84	290	129	15	307	451
<i>Valori percentuali</i>							
Arezzo	31,9	17,0	51,1	44,7	2,1	53,2	100,0
Firenze	16,5	30,7	52,8	31,5	6,3	62,2	100,0
Grosseto	21,9	6,3	71,9	28,1	0,0	71,9	100,0
Livorno	17,9	21,4	60,7	28,6	7,1	64,3	100,0
Lucca	5,1	12,8	82,1	15,4	0,0	84,6	100,0
Massa C.	27,3	9,1	63,6	36,4	0,0	63,6	100,0
Pisa	10,9	8,7	80,4	15,2	4,3	80,4	100,0
Pistoia	25,0	9,4	65,6	31,3	0,0	68,8	100,0
Prato	6,7	26,7	66,7	26,7	6,7	66,7	100,0
Siena	13,5	16,2	70,3	27,0	1,4	71,6	100,0
TOSCANA	17,1	18,6	64,3	28,6	3,3	68,1	100,0

Da quando la legge Ronchey ha aperto la possibilità di dotare i musei di servizi accessori, affidati anche in gestione a soggetti esterni, l'attenzione a questi aspetti della gestione e dell'"economia" dei musei ha ricevuto molta attenzione. Tuttavia, come hanno rilevato le prime indagini più accreditate, molte illusioni si sono rapidamente consumate a questo proposito, soprattutto tra quanti ipotizzavano che da questi servizi potessero derivare quote rilevanti di autofinanziamento delle istituzioni museali. Bookshops e caffetterie vanno più semplicemente visti, e non è poco, come servizi aggiuntivi all'utente, che possono migliorare la qualità dell'offerta e accrescere il grado di attrattività degli spazi museali. La tabella 2 mostra come l'offerta editoriale abbia raggiunto un discreto livello di diffusione nei musei toscani: un bookshop, o più semplicemente, un punto-vendita di libri e cataloghi è presente in quasi il 19% dei musei toscani (in quasi la metà degli 84 casi, si tratta però di musei fiorentini). Molto più modesta, e del tutto marginale, la presenza di caffetterie: un tipo di servizio che, con tutta evidenza, presuppone un volume di visitatori tale da giustificarne economicamente l'eventuale offerta. Sono solo 15 i musei toscani con una caffetteria annessa, ed 8 di questi sono a Firenze.

È evidente che, in questi dati, si riflettono anche le dimensioni dei musei: quelli toscani sono musei "grandi" o piccoli"? Abbiamo a disposizione anche alcuni dati sulla superficie espositiva dei musei (Tab. 4).

Tabella 4
MUSEI IN TOSCANA - CLASSI DI SUPERFICIE ESPOSITIVA

	Superficie espositiva (mq)					1000-2000	Musei rilevati	Musei non rilevati	Totale
	0-99	100-199	200-499	500-999	>2000				
Arezzo	1	9	5	2	0	1	18	29	47
Firenze	6	8	12	11	2	5	44	83	127
Grosseto	2	3	3	0	1	0	9	23	32
Livorno	5	1	1	0	0	4	11	17	28
Lucca	2	3	7	3	2	0	17	22	39
Massa C.	0	0	2	1	2	1	6	5	11
Pisa	5	4	4	0	2	0	15	31	46
Pistoia	2	1	7	1	1	1	13	19	32
Prato	1	1	4	1	2	0	9	6	15
Siena	1	1	18	5	2	5	32	42	74
TOSCANA	25	31	63	24	14	17	174	277	451
<i>Valori percentuali</i>	<i>14,4</i>	<i>17,8</i>	<i>36,2</i>	<i>13,8</i>	<i>8,0</i>	<i>9,8</i>	<i>100,0</i>		

Purtroppo, anche in questi casi, si tratta di dati incompleti: tuttavia, da questo punto di vista, possiamo trarre un'indicazione indiretta da questa stessa carenza di informazioni, essendo plausibile che la mancata risposta ai quesiti relativi alle sale e alla superficie esprima un difficoltà gestionale, o forse anche solo una debolezza delle risorse organizzative, dei musei in questione. Perciò possiamo dire che, per quanto parziali, questi dati sono ugualmente significativi, giungendo probabilmente dalle realtà istituzionali più strutturate, ed è possibile quindi ipotizzare che siano proprio i musei più piccoli ad essere meno presenti nell'universo dei musei rilevati.

Naturalmente, il criterio con cui distinguere "piccolo" da "grande" può essere stabilito solo convenzionalmente: possiamo così assumere, seguendo una scansione proposta anche da altre indagini, come criterio per definire un museo "piccolo" una superficie inferiore ai 200 mq, come "medio" un museo con superficie compresa tra i 200 e i 500 mq, e "grande" un museo con un'area espositiva superiore ai 500 mq. Secondo questa distinzione, abbiamo dunque circa un 32,2% di "piccoli musei", un 36,2% di musei "medi" e un 31,6% di musei "grandi" (che, a loro volta, è possibile distinguere: quelli medio-grandi, tra 500 e 1000 mq sono il 13,8%, quelli più estesi, oltre i 1000 mq, sono il 17,8%).

Abbiamo così offerto una prima panoramica su alcuni fondamentali aspetti del patrimonio museale toscano. Nelle pagine seguenti, vedremo da vicino i risultati di una nostra indagine specifica, rivolta ai musei non statali della regione e ai musei che possiamo definire "locali", in gran parte ancora lontani dai grandi circuiti turistici della Toscana.

2.

ORGANIZZARE L'OFFERTA: STRUTTURE E VISIBILITÀ DEI MUSEI LOCALI. LE INTERVISTE AI RESPONSABILI

I dati disponibili sull'universo dei musei toscani, come abbiamo appena visto, per quanto significativi, non consentono di approfondire alcuni aspetti essenziali dell'organizzazione dell'offerta, soprattutto per quanto riguarda i legami tra le istituzioni museali e la comunità locale.

Le interviste realizzate con 37 responsabili di musei toscani ci permettono di analizzare alcune di queste ulteriori dimensioni, rimandando alla pubblicazione integrale della ricerca per un quadro completo dei risultati emersi

I Musei prescelti per l'indagine sono stati selezionati in modo da garantire, per quanto possibile, una sufficiente presenza delle diverse realtà territoriali della regione e delle diverse tipologie di museo. Riportiamo qui di seguito l'elenco dei musei di cui sono stati intervistati i responsabili.

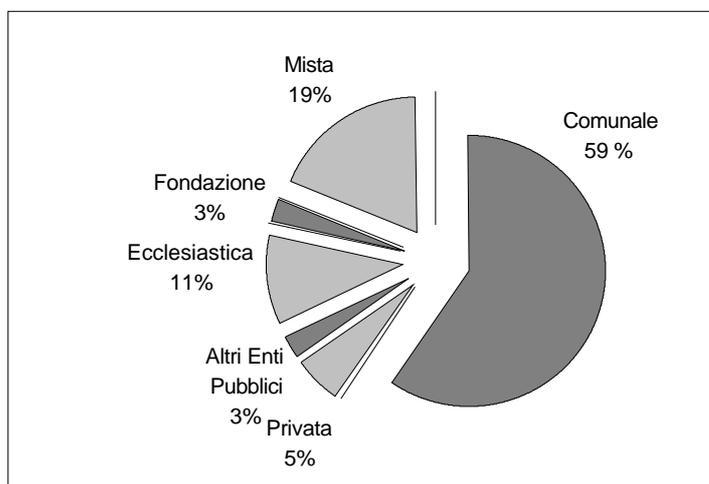
Museo	Località	Classe
Museo Paleontologico	Montevarchi (Valdarno - provincia di Arezzo)	STORIA NATURALE
Castello dei Conti Guidi	Poppi (Casentino - provincia di Arezzo)	ARTE
Museo Diocesano di Arte Sacra del Duomo	Arezzo	ARTE
Museo Civico	Sansepolcro (Val Tiberina - provincia di Arezzo)	ARTE
Musei Comunali di Firenze	Firenze	ARTE
Museo della Manifattura Chini (centro servizi museo diffuso)	Borgo San Lorenzo (Mugello –provincia di Firenze)	ARTE
Museo della Collegiata di Santa Andrea	Empoli (area empolesse - provincia di Firenze)	ARTE
Museo Leonardiano	Vinci (area empolesse - provincia di Firenze)	SCIENZA E TECNICA
Museo Archeologico e della Ceramica	Montelupo Fiorentino (area empolesse -provincia di Firenze)	ARTE /TERRITORIALE
Museo d' arte Sacra	San Casciano in Val di Pesa (Chianti - provincia di Firenze)	ARTE
Museo della Cattedrale	Chiusi (Val di Chiana –provincia di Siena)	ARTE
Museo Civico e d' arte Sacra	Colle di Val d' Elsa (Chianti Senese - provincia di Siena)	ARTE
Museo Civico e Diocesano d' Arte Sacra	Montalcino (Val d' Orcia - provincia di Siena)	ARTE
Museo Civico Diocesano	Pienza (Val d' Orcia - provincia di Siena)	Siena ARTE
Museo Civico	Prato	ARTE
Museo Civico del territorio	Monsummano Terme (Val di Nievole - provincia di Pistoia)	ARTE
Museo Civico	Pescia (Val di Nievole - provincia di Pistoia)	STORIA NATURALE
Museo Civico	Pistoia	ARTE
Ecomuseo della Montagna Pistoiese	Campolino (Montagna Pistoiese - provincia di Pistoia)	STORIA NATURALE / SCIENZA E TECNICA
Museo dell' opera del Duomo	Pisa	ARTE
Museo di Storia Naturale dell' università di Pisa	Calci (provincia di Pisa)	STORIA NATURALE

Museo	Località	Classe
Sistema Museale di San Miniato	San Miniato (Valdarno inferiore – provincia di Pisa)	ARTE
Sistema Museale di Volterra	Volterra (provincia di Pisa)	ARTE
Museo etnografico della Lunigiana	Villafranca in Lunigiana (Provincia di Massa Carrara)	ETNO-TERRITORIALE SPECIALIZZATO
Museo Civico del Marmo	Carrara	ARTE / ARCHEOLOGIA
Museo Villa Paolina	Viareggio (Versilia – provincia di Lucca)	STORICO
Museo Casa Natale di Giacomo Puccini	Lucca	ARTE
Museo dell' Opera del Duomo	Lucca	ARTE
Museo e Parco dei minerali Elbani	Rio Marina (Isola d' Elba - provincia di Livorno)	STORIA NATURALE
Museo Fattori	Livorno	ARTE
Centro espositivo Arte contemporanea "Martini"	Massa Marittima (Colline Metallifere – provincia di Grosseto)	ARTE
Museo di Storia e Arte della Miniera	Massa Marittima (Colline Metallifere – provincia di Grosseto)	TERRITORIALE
Museo della Miniera	Massa Marittima (Colline Metallifere – provincia di Grosseto)	SCIENZA E TECNICA
Antico Frantoio	Massa Marittima (Colline Metallifere – provincia di Grosseto)	TERRITORIALE
Museo Archeologico	Massa Marittima (Colline Metallifere – provincia di Grosseto)	ARCHEOLOGIA
Museo civico e museo diocesano	Pitigliano (provincia di Grosseto)	ARTE
Museo Archeologico e d' arte della Maremma	Grosseto	ARTE

Prima di analizzare più da vicino le risposte dei responsabili dei musei, è opportuno ancora soffermarsi su alcune caratteristiche del campione: il 59% dei musei selezionati è di proprietà comunale (Fig.1), il 19% di proprietà mista (comprendenti comunque gli enti locali), l'11% di proprietà ecclesiastica; mentre altre forme di proprietà riguardano, nel complesso, l'11% del totale dei musei considerati .

Analizzando i dati sulla gestione dei musei si rileva poi che il 69% dei proprietari tende a riservarsi anche il ruolo di gestore: nel 31% dei casi siamo dunque in presenza di un affidamento della gestione a soggetti esterni.

Grafico 6
PROPRIETÀ DEL MUSEO



Il 61% dei musei considerati dichiara di avere meno di 5 addetti, il 24% tra 5 e 10 addetti, e solo il 15% oltre i 10 addetti. Nel 59% dei casi, inoltre, i musei assumono anche personale a tempo determinato. Il personale a tempo *indeterminato*, invece, dipende, nel 43% dei musei interpellati, dal Comune; ma molto presenti sono le situazioni in cui tale personale dipende dalle cooperative (24%) o dalle società appaltatrici (15%), che gestiscono il museo o alcuni suoi servizi. Nel 56% dei musei, alla gestione partecipano anche associazioni di volontariato o associazioni culturali e il 36% si giovano anche dell'apporto degli obiettori di coscienza. Diffusa anche l'esternalizzazione di alcuni servizi: nel 73% dei musei intervistati le pulizie e la manutenzione ordinaria sono affidate a ditte esterne.

Grafico 7
IL PERSONALE ASSUNTO A TEMPO INDETERMINATO DIPENDE DA ?

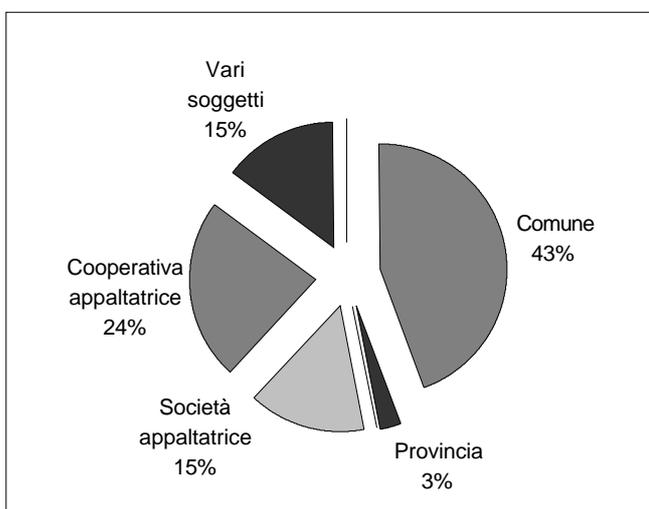


Grafico 8
QUANTI SONO GLI ADDETTI DEL MUSEO

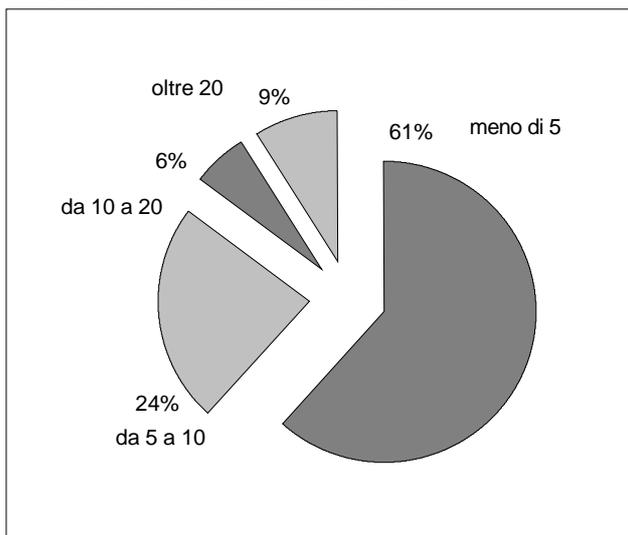
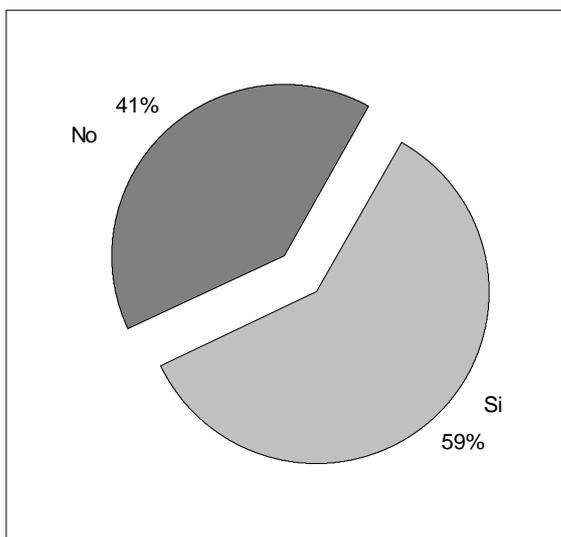


Grafico 9
ESISTE PERSONALE ASSUNTO A TEMPO DETERMINATO ?



2.1

Forme e strutture dell'offerta museale: orari e biglietti

Quasi tutti i musei analizzati sono aperti tutto l'anno (89 %).

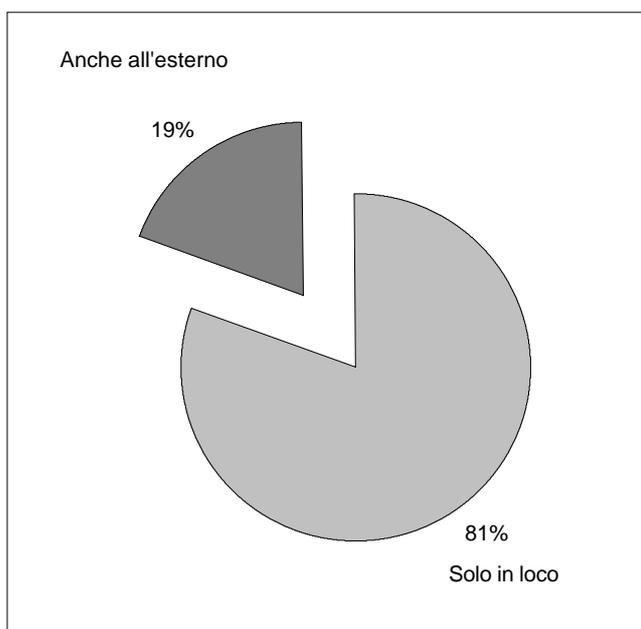
In sei casi viene effettuato un prolungamento dell'orario di apertura durante i periodi estivi e di alta affluenza turistica, durante particolari manifestazioni come la Settimana della Cultura, o durante particolari eventi locali.

Il dato più interessante riguarda le aperture serali che vengono effettuate da ben 18 musei del campione. Si possono citare, ad esempio, il *Museo della città e del territorio* di Monsummano Terme, che offre l'apertura serale dalle 21 alle 23 previo appuntamento per tutto l'anno; oppure il caso di San Casciano Val di Pesa, che durante il periodo estivo, nei mesi di luglio e agosto, effettua un'apertura straordinaria del giovedì sera, in occasione di altre iniziative di tipo fieristico e commerciale promosse nella cittadina. Questi modelli sono rappresentativi di due diversi tentativi di incrementare le opportunità di visita al museo in un contesto di integrazione con le attività del territorio. Altro importante esempio riguarda i Musei Civici di Villa Paolina a Viareggio, che durante il periodo estivo, cioè quello di maggior affluenza nella località balneare, variano l'orario di apertura spostandolo alle sole ore serali per agevolare la visita al museo.

Un indice del grado di integrazione dei musei, rispetto al loro contesto territoriale, viene invece dal dato relativo alla vendita dei biglietti: nell'81% dei casi, i biglietti

sono venduti solo all'ingresso del museo, nel 19% anche al di fuori dei locali: dalle risposte emerge che i punti di vendita "esterni" dei biglietti si riferiscono in genere agli Uffici turistici della zona o ad altri musei dello stesso circuito museale. La prevendita viene effettuata solo nell'11% dei casi e solo un museo (il Civico di Siena che accoglie circa 500.000 visitatori annui) effettua anche la prenotazione e vendita dei biglietti *on line* (utilizzando un interessante sistema di ripartizione oraria delle visite prenotate: il visitatore sceglie l'ora di visita al museo).

Grafico 10
CIRCUITO DI VENDITA DEI BIGLIETTI



Significativo anche il dato sulla diffusione di biglietti cumulativi, previsti nel 57% dei musei considerati: un dato che può essere interpretato come un primo effetto dei processi di integrazione tra musei locali, che si sono sviluppati negli ultimi anni. Infine, quasi ovunque (l'85% dei casi) sono previste riduzioni e facilitazioni nell'acquisto di biglietti per gruppi di visitatori.

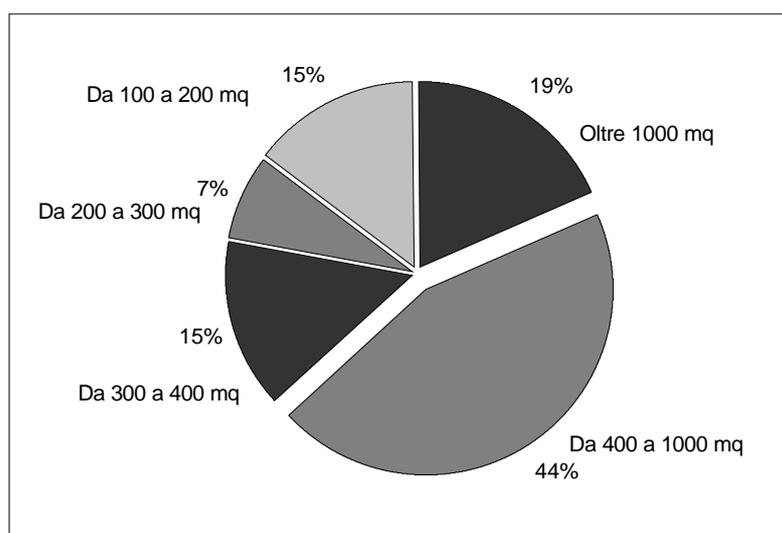
2.2

Forme e strutture dell'offerta museale: superficie espositiva, opere, guide e cataloghi

Quasi metà del campione (44%) dichiara una superficie espositiva compresa tra i 400 mq e i 1000 mq., il 19% oltre i 1000 mq., il 15% da 300 a 400 mq. ed un altro 15% da 100 a 200 mq. Mentre il solo 7% da 200 a 300 mq⁴.

Una maggioranza relativa, tra i musei considerati, ossia il 43%, espone il 100% delle collezioni, pari a 13 casi su 30 musei che hanno risposto al quesito. Il 13% espone il 70%, il 10% espone il 90% delle opere, ed un altro 10% espone il 60 %.

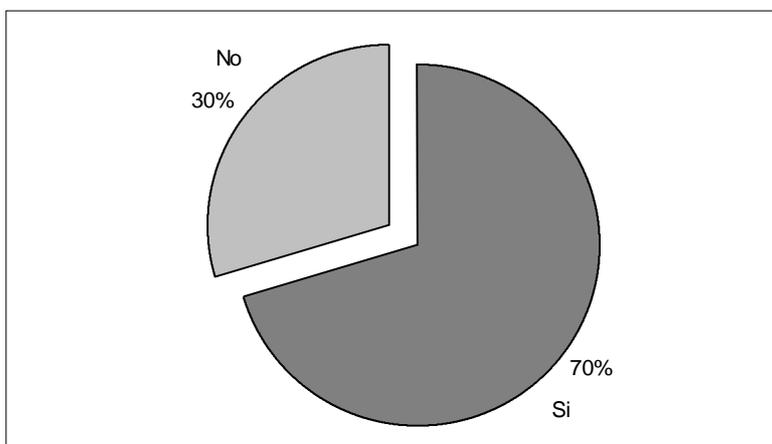
Grafico 11
SUPERFICIE ESPOSITIVA



Se passiamo a considerare altri aspetti legati all'organizzazione dell'offerta museale, appare significativo il dato relativo all'esistenza di una guida del Museo: come si può notare, una quota significativa di musei (il 30%) non hanno una guida.

⁴ Un caso particolare, tra i musei considerati, riguarda l'Ecomuseo della Montagna Pistoiese che costituisce un sistema espositivo a livello territoriale composto da sei itinerari (del Ghiaccio, del Ferro, di Arte Sacra, della Vita Quotidiana, del Verde e di Palazzo Achilli) e che dunque associa, ad una grande superficie interna anche una grande area di visite esterne.

Grafico 12
ESISTE UNA GUIDA DEL MUSEO ?



Nei casi in cui una guida è invece disponibile, sono stati posti dei quesiti sulla localizzazione delle case editrici e delle tipografie che ne hanno curato la pubblicazione, e sulle sedi di lavoro degli autori dei testi. Non tutti i musei interpellati sono stati in grado di rispondere; comunque dalla lettura delle risposte emergono alcuni dati significativi: su 26 sedi dell'editore indicate, 22 sono riconducibili alla città stessa, al capoluogo di provincia o all'area in cui si trova il museo; 3 casi ad altre città capoluogo della regione; solo in un caso, l'editore è esterno alla regione (ma è significativo che si tratti di un museo del Valdarno aretino che si collega al polo editoriale della vicina Città di Castello, in Umbria).

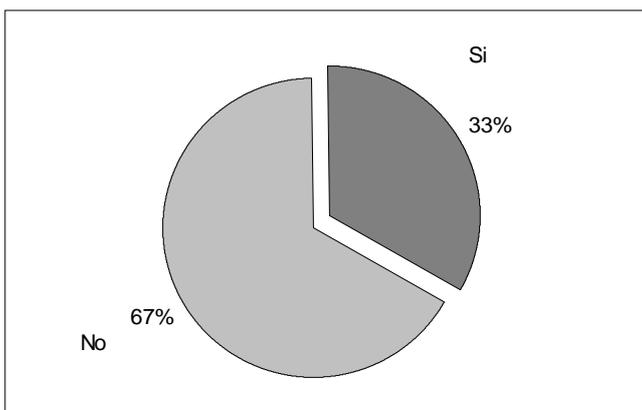
Su 26 sedi di lavoro dell'autore indicate, 20 sono riconducibili alla città in cui si trova il museo; negli altri 6 casi, si tratta comunque delle città sedi universitarie della Toscana (Firenze, Siena e Pisa).

Su 25 sedi delle tipografie che hanno stampato la guida, 20 sono localizzate nella stessa città o provincia del museo; altre 4 sono in altre città capoluogo della regione; solo un caso esterno alla regione (ancora Città di Castello)

Per quanto parziali questi dati sono un esempio concreto, forse il più immediato, di come l'esistenza di un museo possa collegarsi alla struttura produttiva e alle risorse intellettuali del territorio e contribuire all'attivazione di una domanda che si rivolge ad altri settori produttivi.

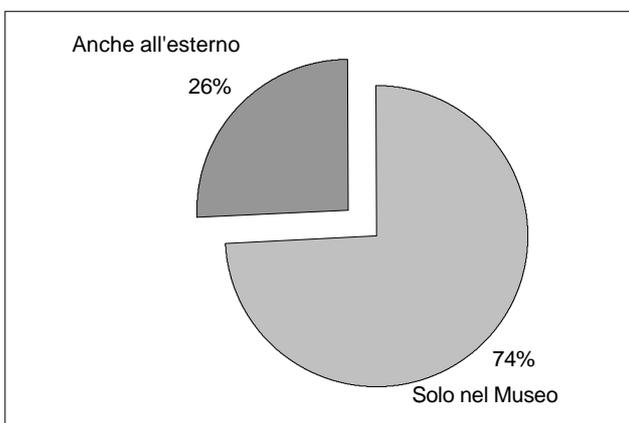
Altre informazioni sugli strumenti informativi di cui dispongono i musei segnalano problemi e difficoltà. In particolare, nei due terzi dei musei intervistati le guide non sono disponibili in lingua straniera

Grafico 13
LA GUIDA È EDITA ANCHE IN LINGUA STRANIERA?



e solo in un quarto dei casi, la guida è in vendita anche all'esterno del museo.

Grafico 14
LA GUIDA È IN VENDITA SOLO NEL MUSEO O ANCHE ALL'ESTERNO?



Diverso il caso dei cataloghi: solo il 53% dei musei ha un catalogo, cioè una pubblicazione di carattere sistematico e scientifico, nel 93% dei casi disponibile solo in italiano. Tuttavia, a differenza che per le guide, nei due terzi dei casi il catalogo ha anche una distribuzione esterna al museo, evidentemente attribuibile alle case editrici o alle istituzioni culturali che ne hanno curato la pubblicazione.

Grafico 15
ESISTE UN CATALOGO DEL MUSEO ?

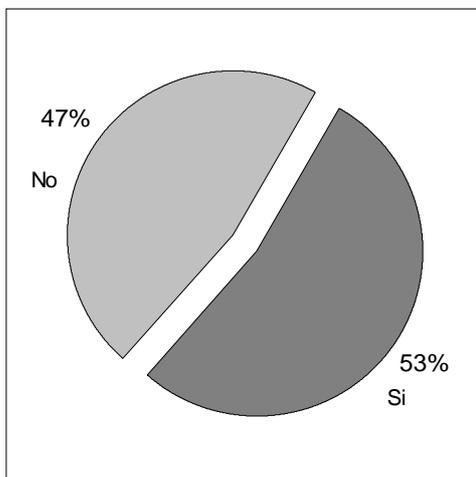
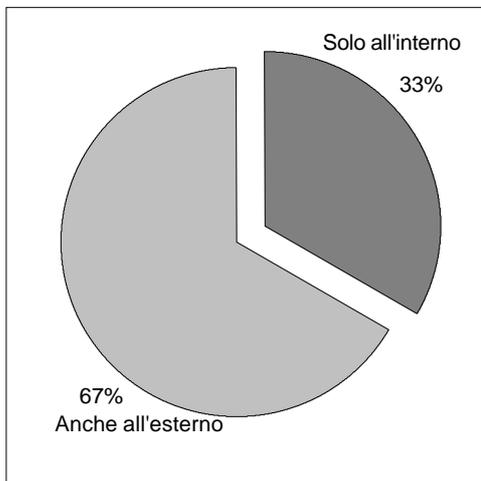


Grafico 16
IL CATALOGO È IN VENDITA ALL' INTERNO DEL MUSEO OPPURE ANCHE ALL' ESTERNO?

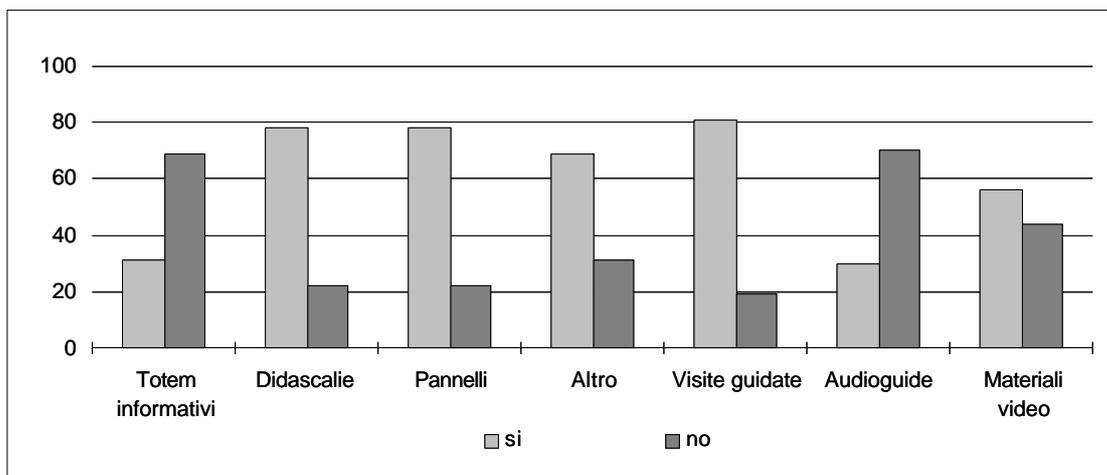


2.3

Forme e strutture dell'offerta museale: i supporti informativi e i servizi aggiuntivi

Una serie di domande poste ai responsabili dei musei riguardava i supporti informativi che aiutano e accompagnano i visitatori e che rappresentano uno dei campi più interessanti su cui si può esercitare un'offerta innovativa nell'ambito dei servizi museali.

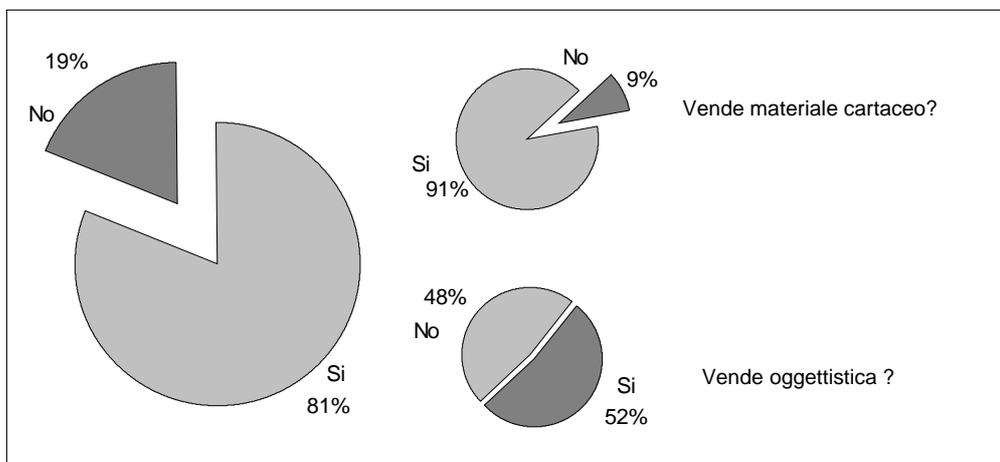
Grafico 17
SUPPORTI INFORMATIVI (%)



Dalle risposte emerge come vi siano ancora numerosi musei privi anche dei più semplici supporti informativi: didascalie e pannelli sono assenti nel 22% dei musei interpellati, mentre i totem sono presenti solo nel 31% dei casi. Le visite guidate sono previste nell'81% dei musei, mentre le audioguide solo nel 30% dei casi. I musei inoltre dichiarano di possedere materiali video nel 56% dei casi. Un Ufficio informazione autonomamente organizzato, con personale esclusivamente destinato al rapporto con il pubblico, è presente in 7 musei su 10. E' evidente come vi sia spazio qui per una strategia più attenta di qualificazione e allargamento dell'offerta. Infine, ma si tratta di un dato prevedibile, considerando la piccola dimensione dei musei analizzati, solo in un caso, su 37, sono presenti servizi di ristorazione all'interno del museo).

Altri servizi al visitatore sono legati ai *punti di vendita* collocati all'interno dei musei: da questo punto di vista si possono registrare risultati significativi, anche se emerge la possibilità e la necessità che vengano ulteriormente qualificati queste tipologie di servizi.

Grafico 18
ESISTE UN PUNTO VENDITA ALL'INTERNO DEL MUSEO?



Un punto vendita esiste, infatti, nell'81% dei musei considerati, ma sono soprattutto materiali cartacei ad essere proposti al pubblico dei visitatori (nel 91% dei casi), mentre molto meno frequente è l'offerta di oggettistica (52%). Ad un'ulteriore domanda, relativa alla vendita di altri "prodotti locali", solo il 19% risponde positivamente. Dall'esame di questi dati si percepisce dunque come il canale distributivo costituito dai negozi, *corner*, o punti vendita interni ai musei, rappresentino di fatto una potenzialità ancora largamente inespressa per la commercializzazione di produzioni locali tipiche, che siano legate all'identità del territorio e quindi anche alla specificità dell'offerta di un museo locale.

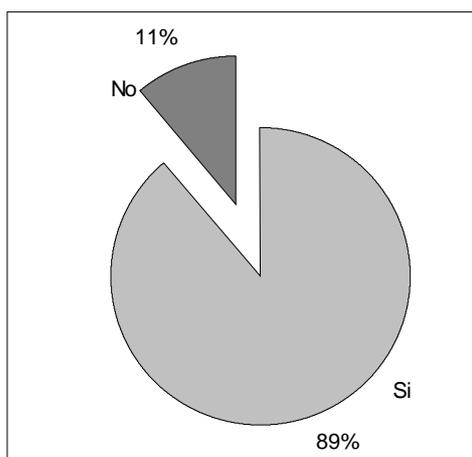
2.4

Forme e strutture dell'offerta museale: promozione e comunicazione

È evidente che uno dei terreni su cui si gioca il "successo" di una strategia di offerta museale, e su cui si afferma maggiormente la capacità di un museo di svolgere un ruolo propulsivo all'interno di un territorio, è quello della comunicazione e della promozione. Non basta essere un museo di qualità, occorre anche che lo si sappia e che quest'immagine sia efficacemente diffusa tra i potenziali visitatori: occorre creare una buona reputazione, ed a tal fine, le strategie di promozione e comunicazione rivestono ovviamente un ruolo di grande rilievo.

Un primo aspetto da considerare è l'inserimento dei musei all'interno dei circuiti di informazione turistica più consolidati: e quindi, innanzi tutto, le guide più note e consultate.

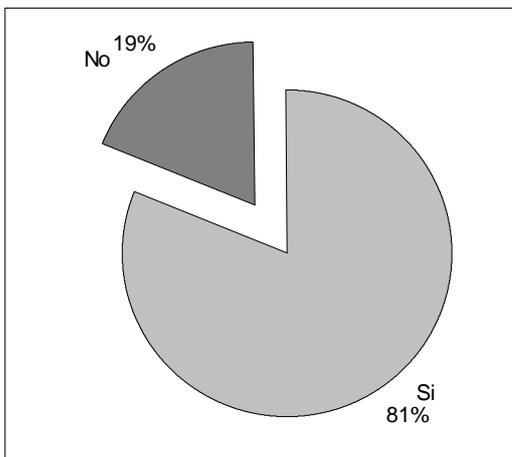
Grafico 19
IL MUSEO È SEGNALATO ALL'INTERNO DELLE GUIDE TURISTICHE PIÙ NOTE?



Si potrebbe pensare che, almeno a questo primo livello, non emergano vuoti di comunicazione: eppure, in 4 su 32 (11%), i responsabili dichiarano che il loro museo non è segnalato nelle guide turistiche più note. Dietro specifica e ulteriore domanda, la maggioranza degli intervistati risponde di essere inserita nella guida del Touring Club Italiano. Vengono menzionate dai responsabili dei musei anche la guida Michelin (9 musei su 36), le guide ufficiali della Provincia (solo in 1 caso), altre guide non specificate, nazionali ed internazionali (5 casi su 39).

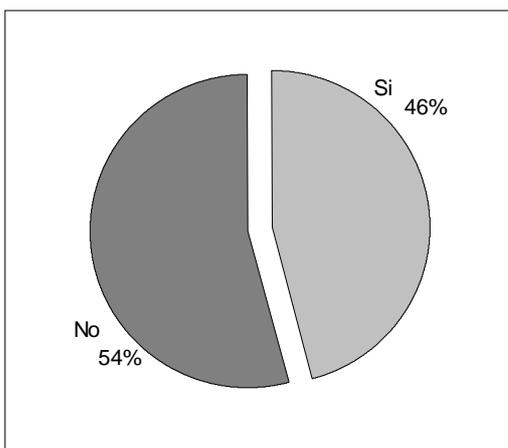
Altra essenziale fonte di conoscenza sull'esistenza stessa di un museo sono i legami che si possono instaurare all'interno di un territorio tra istituzioni diverse. Il dato che emerge dalle risposte analizzate appare confortante: l'81% dei musei è inserito in un "circuito museale definito": ossia, al di là delle definizioni formali che possono sancire l'organizzazione di un vero e proprio "sistema museale", 30 musei (su 37) dichiarano di essere comunque inseriti in un contesto territoriale di offerta museale, da cui ricavano e a cui offrono sinergie informative.

Grafico 20
IL MUSEO È INSERITO IN UN CIRCUITO MUSEALE DEFINITO?



Un dato solo apparentemente contraddittorio emerge dalla successiva domanda: il 54% dei musei considerati dichiara di non far parte di un “circuito turistico definito”. Si tratta evidentemente di fenomeni diversi, che però segnalano un certo distacco tra questi musei e il loro territorio. Dietro questi dati si può cogliere forse un divario tra i meccanismi propri dell’offerta culturale (al cui interno vi possono essere processi di integrazione e raccordo tra luoghi e istituzioni diverse) e quelli dell’offerta turistica, che segue altri percorsi informativi e non sempre si rivela complementare alla prima.

Grafico 21
IL MUSEO È INSERITO IN UN PERCORSO TURISTICO DEFINITO ?



Esistono anche molti altri canali di promozione: a cominciare da quelli tipici della pubblicità sui mezzi di informazione: il 58% dei musei ricorre alla pubblicità, anche se dai colloqui diretti emerge come, per evidenti e prevedibili ragioni di costo, le

campagne pubblicitarie siano piuttosto limitate, privilegino le radio locali o le riviste specializzate, e siano legate soprattutto alle mostre o esposizioni temporanee.

Grafico 22
VIENE EFFETTUATA PUBBLICITÀ SUI MEZZI DI INFORMAZIONE ?

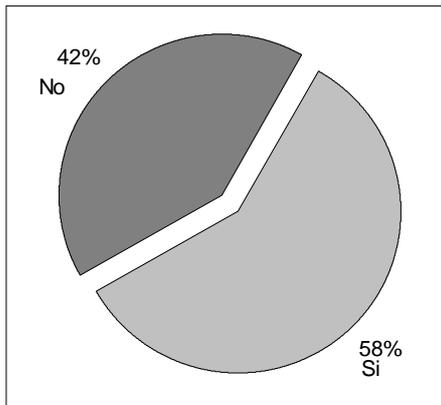
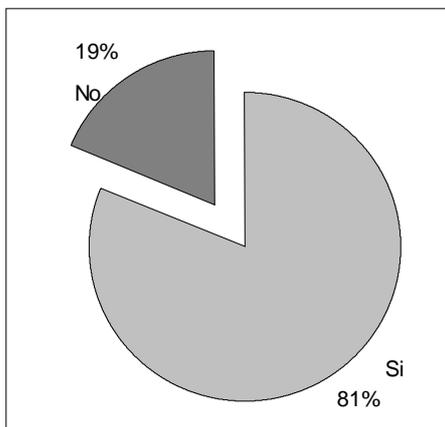
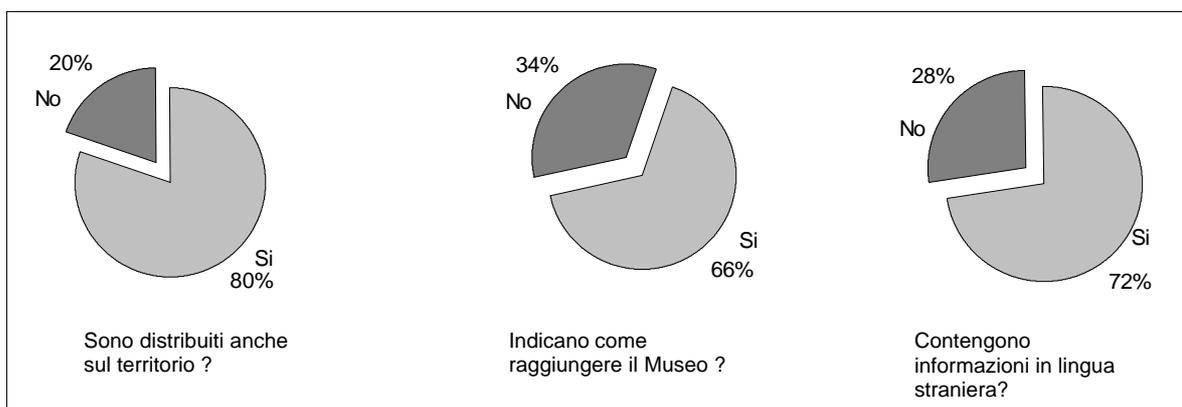


Grafico 23
IL MUSEO POSSIÈDE DEI DEPLIANT/PIEGHEVOLI/BROCHURE INFORMATIVI ?



Grafici 24-25-26



Più diffuso, ma non generalizzato come si poteva forse ipotizzare, il ricorso a brochure, depliant, pieghevoli, opuscoli: in 7 musei su 37 (il 19% dei musei analizzati) non sono disponibili questi elementari supporti di promozione e comunicazione. Nei casi in cui tali strumenti sono presenti, contengono anche informazioni in lingua straniera (80%), sono distribuiti anche sul territorio (72%) e indicano come raggiungere il museo (66%). Anche queste ultime due risposte mostrano lo stesso deficit nella capacità di proiezione esterna, che avevamo già notato da altri dati, e che coinvolge una parte minoritaria, ma non irrilevante, del nostro campione.

Lo stesso problema, che possiamo definire come segnale di un'insufficiente apertura alla comunicazione nel territorio, per una parte dei musei coinvolti nella nostra indagine, emerge dai dati sui luoghi e le forme di distribuzione di questi opuscoli informativi. Solo nel 61% dei casi essi sono diffusi in altri musei della zona, mentre più ampia, ma sorprendentemente non esaustiva, la diffusione negli Uffici turistici dell'area (82%). Decisamente minoritaria, e anche in questo caso si tratta di un elemento che denota una debole integrazione con il territorio, la diffusione negli stessi locali o uffici del Comune: solo il 57% degli intervistati risponde positivamente alla relativa domanda.

Grafico 27
DISTRIBUZIONE ESTERNA: ALTRI MUSEI DELLA ZONA

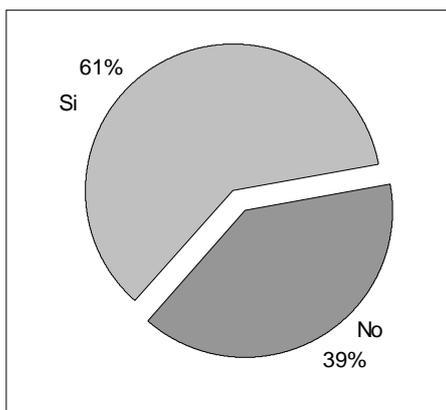


Grafico 28
DISTRIBUZIONE ESTERNA PIEGHEVOLI: UFFICI TURISTICI

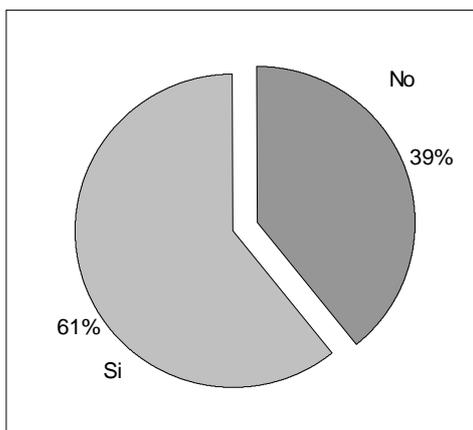
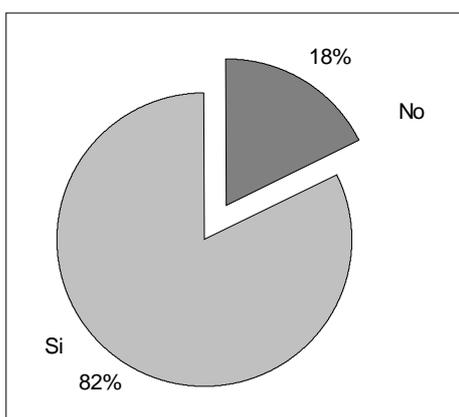


Grafico 29
DISTRIBUZIONE ESTERNA DEPLIANT: COMUNI



Questi casi di insufficiente comunicazione tra il museo e il proprio territorio divengono ancor più numerosi quando si consideri la diffusione dei materiali informativi nelle strutture ricettive della zona: solo un quarto dei musei lo diffonde nei ristoranti o nei bar della zona, mentre questa percentuale cresce leggermente per quanto riguarda gli alberghi (43%).

Grafico 30
DISTRIBUZIONE ESTERNA DEPLIANT: BAR, RISTORANTI, PIZZERIE DELLA ZONA

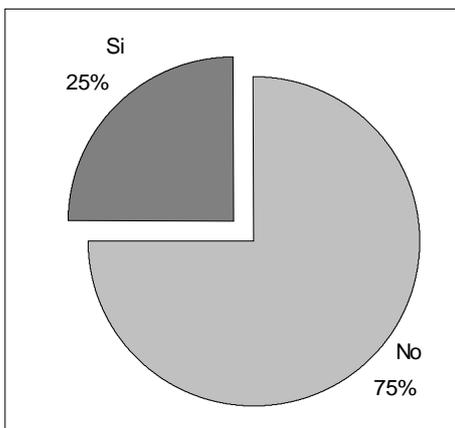
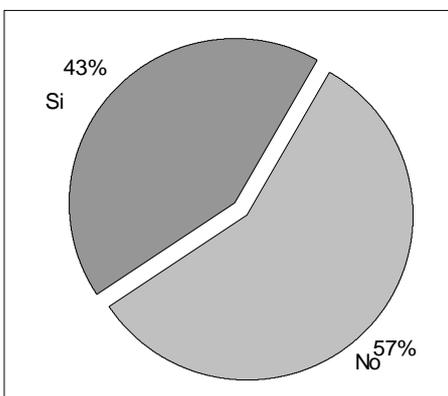


Grafico 31
DISTRIBUZIONE ESTERNA DEPLIANT : STRUTTURE RICETTIVE



Un altro punto di osservazione sul rapporto tra museo e territorio è quello relativo al processo inverso, cioè alla presenza all'interno del museo di informazioni relative al territorio: qui il livello di integrazione sembra maggiore: nel 71% dei musei analizzati vi sono materiali informativi sull'area o la città in cui si trova il museo e nel 63% dei casi vi sono materiali relativi ad altri musei della zona.

Grafico 32

E' POSSIBILE TROVARE NEL PUNTO INFORMATIVO DEL MUSEO DEPLIANT, PIEGHEVOLI INFORMATIVI SUL TERRITORIO ?

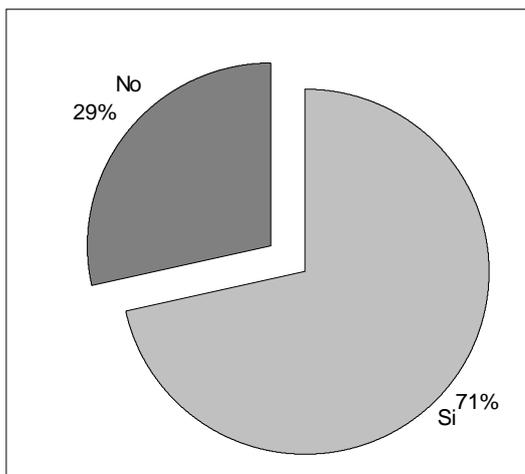
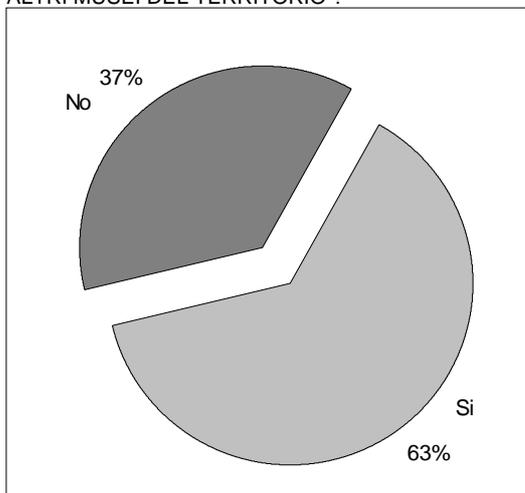


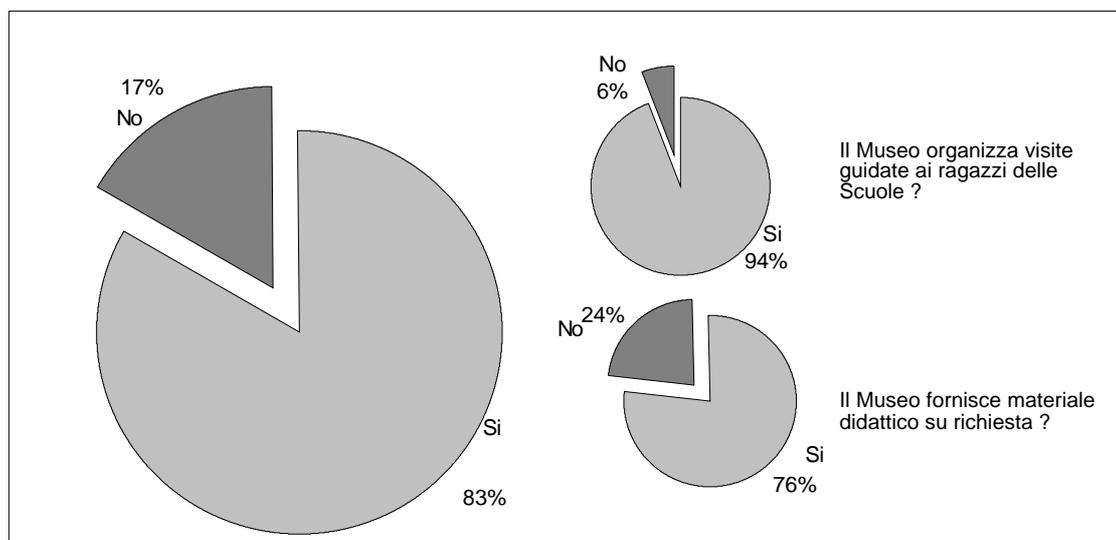
Grafico 33

E' POSSIBILE TROVARE NEL PUNTO INFORMATIVO DEL MUSEO, DEPLIANT, PIEGHEVOLI INFORMATIVI SU ALTRI MUSEI DEL TERRITORIO ?



Un fondamentale canale di contatto con la comunità locale è dato naturalmente dai rapporti che i musei instaurano con le scuole: come si poteva prevedere, questi rapporti sono intensi, e riguardano l'83% dei musei analizzati nella nostra indagine. E tuttavia, come mostra il residuo 17%, è un campo in cui si può ancora lavorare, soprattutto nel qualificare l'offerta didattica dei musei. Se infatti la quasi totalità dei musei organizza visite guidate per i ragazzi, inferiore (76%) è la percentuale dei musei in grado di fornire materiale didattico alle scuole.

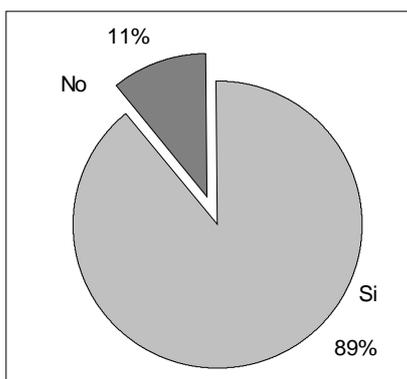
Grafico 34-35-36
IL MUSEO HA RAPPORTI CON LE SCUOLE DELLA ZONA ?



Altro capitolo, su cui forte è stato l'interesse in tempi recenti (e su cui si appuntano, talvolta in modo eccessivo anche le aspettative), è naturalmente quello relativo alla comunicazione in rete e alla presenza dei musei su Internet. Se si considerano le caratteristiche dei musei analizzati nel corso della nostra indagine, la percentuale di musei che sono già dotati di un proprio sito appare significativa: il 64%. Tra i musei che non hanno ancora attivato questo servizio, l'85% dichiara comunque di averlo previsto. Quasi tutti gli intervistati, inoltre, dichiarano che è possibile ottenere informazioni sul museo presso altri siti o portali, ma è certo singolare che, ad una domanda ulteriore su quali siano questi altri siti, solo sei risposte citano il sito del Comune, 4 quello della Provincia, e 5 quello della Regione (dove invece, come sappiamo, sono presenti tutti i musei della regione). Anche in questo caso, non si può non notare, quanto meno, un deficit di proiezione e di integrazione, tra le diverse istituzioni.

La visibilità di un museo è fatta dunque, come abbiamo visto fin qui, di comunicazione e promozione, e di strumenti più o meno sofisticati che possono favorirla; ma non bisogna infine trascurare elementi più semplici e, in fondo, basilari. Ci riferiamo alla stessa presenza di un'adeguata segnaletica stradale che indichi in modo efficace i percorsi per raggiungere un museo: anche in questo caso, le risposte positive sono largamente maggioritarie, ma stupisce comunque che una sia pur piccola quota dei nostri musei siano privi di questo elementare supporto.

Grafico 37
ESISTONO INDICAZIONI STRADALI PER IL MUSEO NELLE VIE DI COMUNICAZIONE DELLA ZONA?



2.5

Conclusioni: potenzialità inespresse e buone pratiche

Abbiamo visto come uno dei terreni da cui emergono maggiormente potenzialità inespresse è quello del rapporto tra i musei e il territorio: i punti vendita interni ai Musei non vendono prodotti locali; il museo è considerato come un punto informativo sul territorio, ma non accade spesso il contrario, ossia il territorio non sembra sufficientemente capace di informare e far apprezzare l'esistenza di un museo; i dati che riguardano la diffusione dei depliant informativi presso le strutture ricettive del territorio (alberghi, strutture agrituristiche, campeggi) sono assai bassi.

Abbiamo visto poi come l'offerta di alcuni servizi sia ancora carente e come vi sia ampio margine per una forte strategia di promozione e comunicazione, che riguardi anche i modi della presenza sulla rete Internet: si è rilevato che, tra i responsabili dei musei, esiste una buona consapevolezza sulla reperibilità di informazioni su siti locali (spesso dei Comuni o delle Comunità Montane di appartenenza), mentre c'è una scarsa consapevolezza della visibilità del Museo su altri siti.

Accanto a questi limiti e a queste difficoltà, non sono pochi i casi di "buone pratiche" diffuse che l'indagine ha messo in rilievo:

- *i siti internet* sono spesso ben curati e in continuo aggiornamento. E' evidente che le ridotte dimensioni di molti musei ostacolano l'attribuzione alla Rete di compiti che vadano oltre quelli informativi: nel corso dell'indagine si è rilevato che, tra i musei interpellati, solo nel Museo Civico di Siena è possibile effettuare la prenotazione on line delle visite: ma questo caso isolato è comprensibile se si osserva la situazione

sotto il profilo economico e sotto il profilo della domanda (numero di visitatori e “bacino di utenza”).

- *Orario*: si sono riscontrati nel corso dell’indagine numerosi casi che mostrano sia il tentativo di migliorare l’offerta sia la volontà di costruire un più efficace processo di interazione con il territorio e le sue attività
- *Servizi e informazione*: dal materiale ricevuto dai responsabili dei Musei durante le visite in loco, si è potuto apprezzare generalmente la buona qualità del materiale prodotto, con alcune punte di eccellenza.
- *Comunicazione sul territorio*: come ricordato, un museo può cercare di sfruttare le potenzialità del territorio, distribuendo i propri depliant sia negli uffici turistici o comunali che nelle strutture ricettive della zona. Dall’indagine abbiamo potuto verificare come, in alcuni casi questo accada già con successo: esempi di questa distribuzione “a tappeto” sono il museo della Collegiata di Sant’ Andrea a Empoli, i Musei Civici di Villa Paolina a Viareggio, il Sistema Museale di San Miniato, il Museo Civico di San Sepolcro.
- *Vendita dei prodotti locali all’interno del punto vendita dei musei*: nonostante la vendita di prodotti locali all’interno del punto vendita non sia molto sviluppata, si possono citare alcuni esempi positivi come quello del Museo dell’ Antico Frantoio del sistema museale di Massa Marittima, che mette in vendita l’olio che produce, o il Museo della Ceramica di Montelupo che vende le ceramiche prodotte nel territorio del comune.
- *Programmazione del museo e della sua attività*: l’esempio più significativo in questo caso è rappresentato dal Museo della Città e del territorio di Monsummano Terme, che ha programmato la sua attività in modo che il museo potesse rappresentare anche uno strumento per capire le trasformazioni del territorio di Monsummano, oltre che integrandosi con le opportunità e le potenzialità del territorio.
La condizione di eccellenza del Museo di Monsummano è stata riconosciuta anche dalla associazione European Museum Forum che, nel 2001, gli ha assegnato uno speciale riconoscimento nell’ambito del premio “European Museum of the year”.

3.1

Il profilo dei visitatori intervistati: un pubblico ad elevato capitale culturale

L'indagine sui visitatori si è svolta tramite la distribuzione, agli ingressi dei musei e presso le biglietterie, di questionari che i visitatori sono stati invitati a compilare: questa scelta, che presenta evidenti limiti metodologici e che è nata da ineludibili ragioni di tempi e di costo della ricerca, impone subito una precisazione importante: per quanto ampio sia il numero di visitatori che hanno accolto l'invito a collaborare, non si può propriamente parlare di un "campione" rappresentativo dell'intero universo dei visitatori dei musei toscani. Tuttavia, pur tenendo ferma questa consapevolezza, i risultati dell'indagine appaiono ugualmente significativi, proprio assumendo la "parzialità" della quota di "pubblico" che l'indagine ha considerato: infatti, si tratta pur sempre di visitatori che, posti dinanzi alla possibilità di esprimere un proprio parere sulla visita che stavano compiendo, hanno trovato sufficiente interesse e adeguate motivazioni per impegnarsi nella compilazione del questionario. Possiamo così dire che si tratti di visitatori comunque altamente "motivati" e che, dunque, le loro risposte appaiono significative non solo e non tanto perché in esse possano riflettersi esattamente le opinioni dell'intero universo dei visitatori, quanto soprattutto perché in tali risposte si esprime l'orientamento della fetta più attenta e interessata del pubblico: e così, proprio per questo, risulteranno sicuramente indicative le possibili conclusioni che da tale indagine si potranno trarre, in termini di possibili strategie di qualificazione dell'offerta museale toscana.

Altro elemento che ha condizionato la compilazione dei questionari e la qualità delle risposte è dato dal periodo in cui sono stati distribuiti: grosso modo, un periodo di circa un mese, a cavallo delle vacanze pasquali del 2002. Questo periodo dell'anno, evidentemente, ha favorito una maggiore presenza, tra gli intervistati, di visitatori che si trovavano in Toscana per un breve periodo di vacanza, o di cittadini toscani che coglievano l'occasione per una visita in altre città della regione.

Pur con queste necessarie precisazioni interpretative, occorre dire comunque, che l'universo degli intervistati (482 questionari restituiti, in 22 musei) appare sufficientemente equilibrato: una leggera prevalenza di donne (Graf. 38), una distribuzione per fasce di età che vede prevalere le classi di età centrali, ma non ignora le fasce più giovani e quelle più anziane (Graf. 39), una provenienza geografica dei visitatori per metà riconducibili all'Italia, per il 40% alla Toscana e per l'11% all'estero (Graf. 40). Quest'ultimo punto appare quello più problematico: la quota di visitatori stranieri risulta probabilmente sottostimata, rispetto alle effettive presenze straniere, (e hanno sicuramente inciso le difficoltà nella compilazione di un questionario in italiano); tuttavia, va anche considerato che si tratta di musei in gran parte localizzati al di fuori dei grandi circuiti turistici ed è quindi possibile valutare non del tutto distorta la quota di intervistati stranieri che l'indagine è riuscita a captare. Per altro verso, appare probabilmente sovra-stimata la quota di visitatori toscani: ma anche questo dato può essere letto in controtelaio, esprimendo un interesse e un coinvolgimento di cittadini toscani ai problemi e alla questioni che pone la gestione di un museo della propria regione.

⁵ I musei in cui sono stati raccolti i 482 questionari sono i seguenti (con una media di 22 questionari per museo):

Museo Civico	Sansepolcro
Museo di Santo Spirito	Firenze
Museo Leonardiano	Vinci
Museo d'Arte Sacra	San Casciano Val di Pesa
Centro Espositivo Arte Contemporanea Martini	Massa Marittima
Museo di Arte e Storia delle Miniere	Massa Marittima
Museo Archeologico	Massa Marittima
Antico Frantoio	Massa Marittima
Museo Archeologico e d'Arte della Maremma	Grosseto
Museo Civico Giovanni Fattori	Livorno
Musei Civici di Villa Paolina	Viareggio
Museo e Casa Natale di Giacomo Puccini	Lucca
Museo dell'Opera del Duomo	Lucca
Museo Etnografico della Lunigiana	Villafranca in Lunigiana
Museo Civico del Marmo	Massa Carrara
Museo dell'Opera del Duomo	Pisa
Museo della Città e del Territorio	Monsummano Terme
Museo Civico di Prato	Prato
Museo Civico e Diocesano d'Arte Sacra	Montalcino
Museo Diocesano	Pienza
Pinacoteca Civica	Volterra
Museo Archeologico e della Ceramica	Montelupo Fiorentino

Grafico 38
VISITATORI PER SESSO (%)

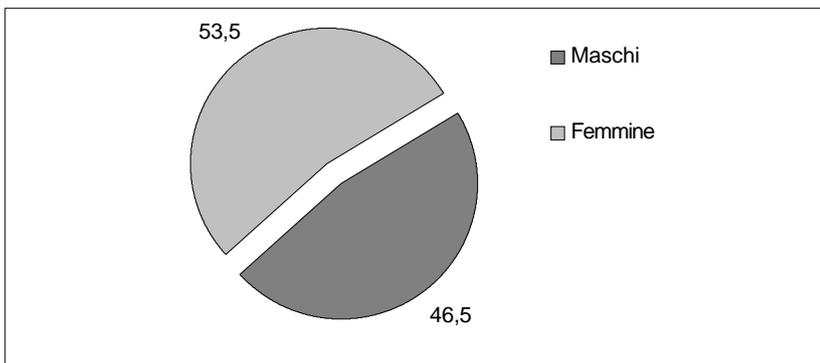


Grafico 39
VISITATORI PER FASCE DI ETÀ (%)

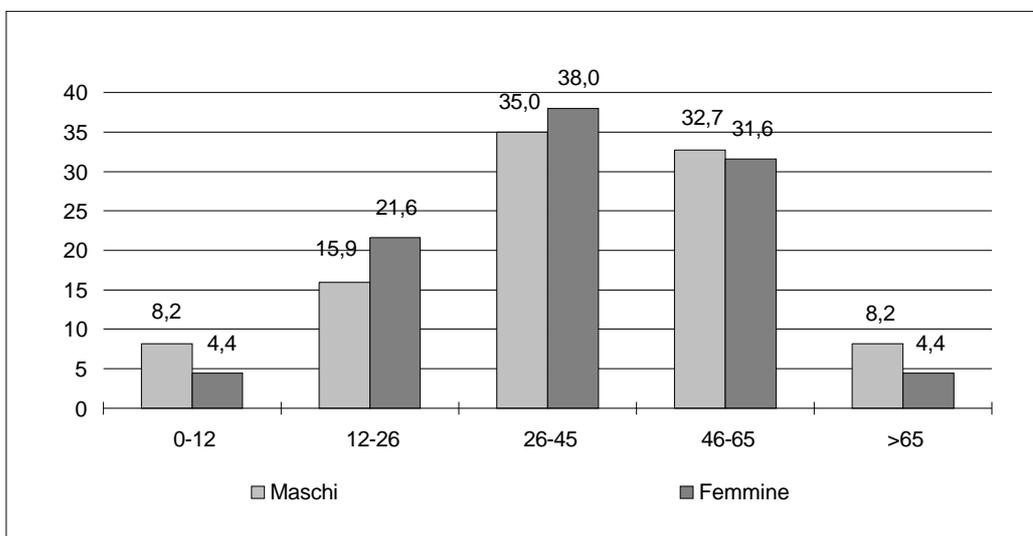


Grafico 40
PROVENIENZA VISITATORI (%)

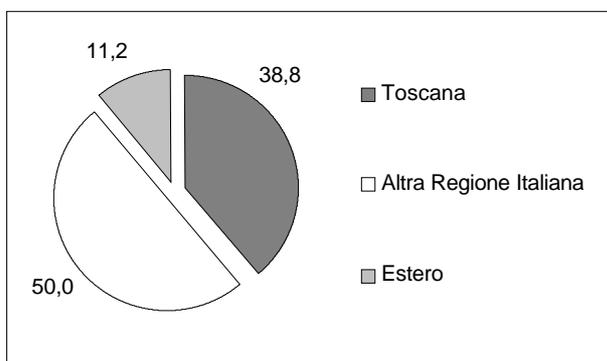
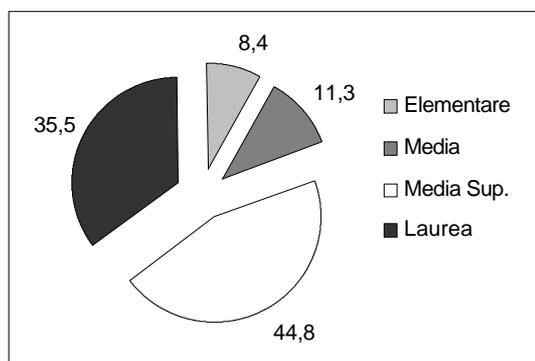


Grafico 41
TITOLO DI STUDIO DEI VISITATORI (%)



Le informazioni sul titolo di studio confermano l'ipotesi di visitatori particolarmente motivati: si tratta di un "pubblico" colto, con un elevato livello di scolarizzazione, sia tra gli uomini che tra le donne⁶. Come già si diceva, questa possibile distorsione nella rappresentatività degli intervistati, offre però nel contempo un osservatorio privilegiato sulla fetta più consapevole e attenta del pubblico dei musei toscani, un pubblico dotato di un elevato capitale culturale.

3.2

Come e perché si visita un museo (e la città in cui si trova?)

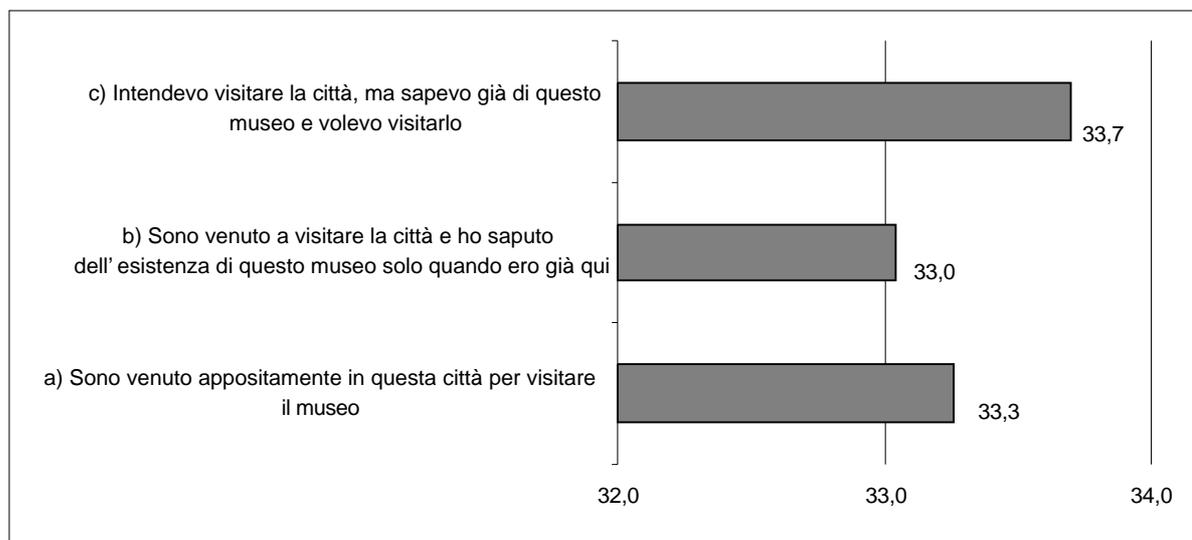
Una prima serie di domande poste ai visitatori riguardava le modalità della visita, tempi e modi della decisione stessa di visitare quel museo e i contenuti di informazione che ne erano stati alla base. Non possiamo qui ripercorrere il complesso dibattito teorico che, nell'ambito tanto della sociologia quanto dell'economia della cultura, si è misurato sui temi delle scelte e delle decisioni di "consumo" nel campo dei beni e dei servizi culturali. Un elemento, tuttavia, va ricordato: è difficile pensare ad un "consumatore sovrano", nel senso che a questo termine attribuiscono i paradigmi dell'economia standard. Le decisioni di consumo, in un campo ricco di specificità qual è quello della cultura, si fondano su una complessa interazione tra il capitale economico dell'individuo (le quote di reddito disponibili per questo tipo di consumi "superiori") e il capitale culturale, ovvero le risorse cognitive e normative, le conoscenze, le idee e i valori, di cui un individuo dispone. E' evidente che la decisione di visitare un museo nasce innanzi tutto dal combinarsi di queste pre-condizioni; e abbiamo già visto, guardando ai dati sui titoli di studio (assunti come uno dei possibili indicatori del capitale culturale degli individui) come i nostri visitatori siano fortemente caratterizzati da un elevato livello di queste risorse cognitive. Questa dotazione di capitale culturale implica e favorisce a sua volta una capacità di acquisire informazioni: orientarsi nel "mercato culturale", anche solo il sapere che in quella città c'è un museo che merita di essere visitato, saperne poi valutare la qualità e l'importanza, ponderare i tempi da dedicare alla visita rispetto al

⁶ La percentuale effettiva di visitatori con un basso titolo di studio si abbassa ulteriormente, fin quasi ad annullarsi, se si considerano le fasce di età e l'incidenza dei ragazzi e dei giovani all'interno del campione: in pratica solo il 3% degli intervistati con oltre 26 anni è in possesso della licenza elementare. Questo dato conferma come ci si trovi sinanzi ad un pubblico di visitatori dotato di un elevato capitale culturale.

budget temporale di cui si dispone (“se ne vale la pena”.), e poi naturalmente saperne apprezzare il valore culturale e acquisire stabilmente l’apporto che può venirne alla propria accumulazione di sapere e di conoscenze, -- insomma, la decisione di visitare un museo presuppone, dal versante della domanda potenziale, una notevole capacità di raccolta ed elaborazione di informazioni e, dal versante dell’offerta, una capacità di organizzare nel modo più efficace i flussi informativi che possono essere intercettati dai vari segmenti dei possibili consumatori.

Vediamo cosa emerge dalle nostre interviste, che ovviamente (è bene ancora ricordarlo) “tagliano fuori” non solo tutta la potenziale fetta di visitatori a cui è ignota l’esistenza stessa del museo, ma anche tutti quei visitatori occasionali, frettolosi e poco motivati (“visitatori per caso”.). che non hanno trovato per nulla interessante rispondere al questionario. Abbiamo chiesto innanzi tutto come si combinasse, nel comportamento degli intervistati, la decisione di visitare il museo e il fatto stesso di trovarsi in quella città o località in cui il museo è situato. Il primo elemento che spicca, tanto più se si considera il profilo “colto e informato” dei nostri visitatori, è che un terzo di loro era venuto, innanzi tutto a visitare la città, e solo quando era già in loco ha saputo dell’esistenza di quel museo e ha poi deciso di entrarci.

Grafico 42
La decisione di visitare il museo e/o la città (%)



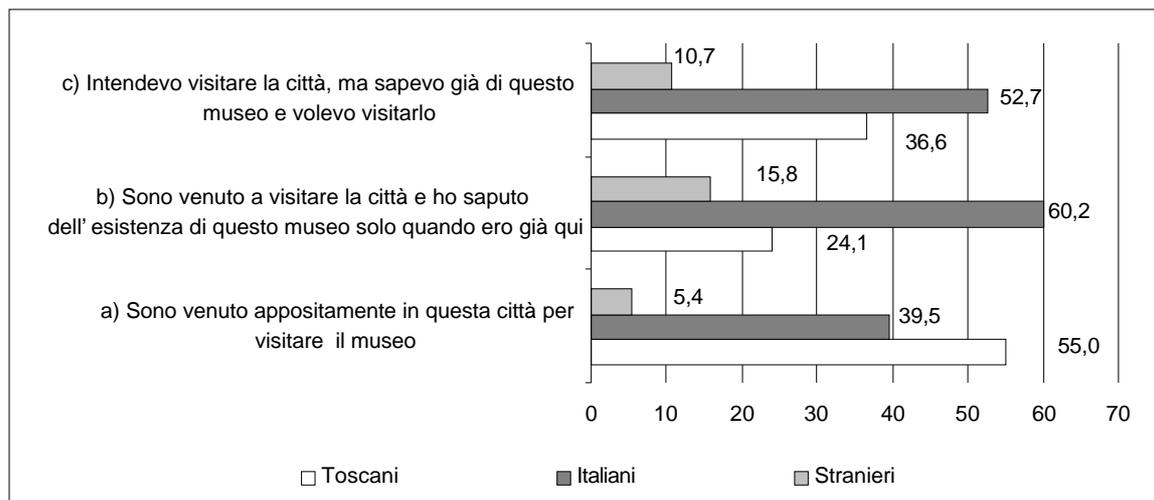
Un altro terzo degli intervistati dichiara di aver già previsto la visita al museo, di cui conosceva l’esistenza, all’interno del proprio programma di visita della città; e infine, il

restante terzo degli intervistati dichiara di essere venuto appositamente in città per visitare quel museo.

Ma chi sono e da dove vengono questi tre gruppi di visitatori?

Grafico 43

LA DECISIONE DI VISITARE IL MUSEO, SECONDO LA PROVENIENZA DEI VISITATORI (%)

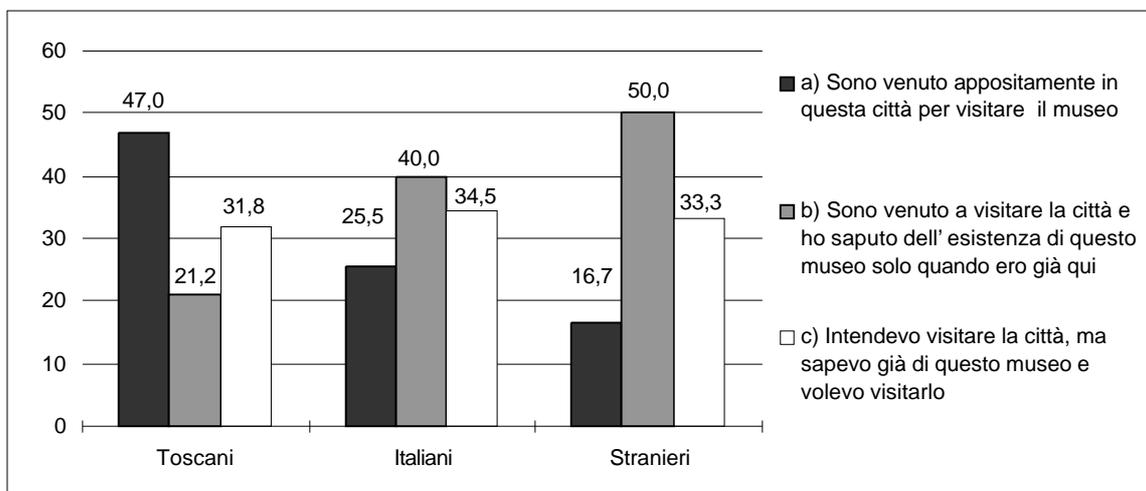


Tra coloro che dichiarano di essere venuti appositamente in quella città per visitare il museo, appare prevalente la presenza di cittadini toscani (55%): e il dato, in fondo, appare prevedibile, presupponendo che i residenti nella regione conoscano già la città e abbiano scelto di spostarsi solo per la visita al museo. In questo gruppo di visitatori “motivati”, quasi il 40% è poi costituito da italiani provenienti da altre regioni e il 5% da stranieri.

I “visitatori per caso”, quelli che hanno appreso dell’ esistenza del museo solo durante la visita in città, sono per un quarto dei cittadini toscani, per ben il 60% italiani, e per il 16% stranieri. Infine, quelli che possiamo definire come i visitatori “motivati e ben informati”, nel senso che avevano già previsto tanto la visita della città quanto quella del museo: oltre la metà sono turisti italiani, oltre un terzo sono toscani e un 10% stranieri.

Possiamo anche osservare gli stessi dati da altra prospettiva, distinguendo i visitatori per provenienza geografica:

Grafico 44
LA DECISIONE DI VISITARE IL MUSEO, PER TIPO DI MOTIVAZIONI



I toscani sono tra i più “motivati”: quasi la metà era giunta in città solo per visitare il museo, quasi un terzo volevano visitare tanto la città quanto il museo e solo il 21% era venuto in città, ma ignorava l’esistenza del museo che, poi (si presume, per curiosità) si è deciso di visitare.

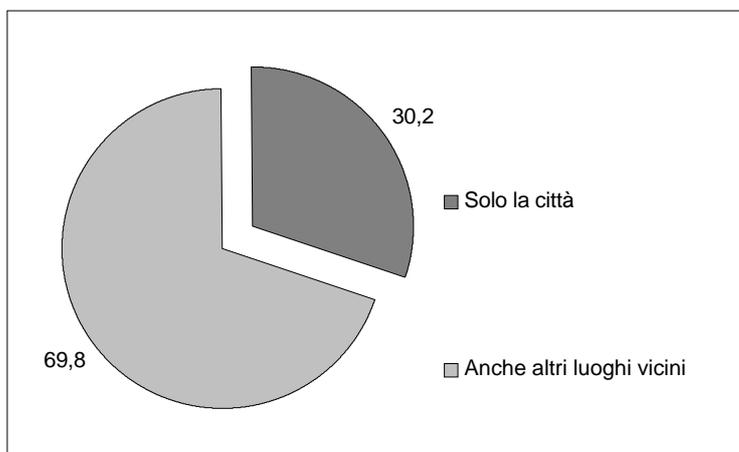
Tra gli “italiani”, vi è un 40% di visitatori “occasionalisti”; mentre tra gli stranieri, questa percentuale sale al 50%.

E’ possibile dunque cogliere una prima indicazione: un terzo dei visitatori che hanno accettato di essere intervistati dichiara che ignorava l’esistenza di quel museo e 6 su 10, tra questi visitatori “per caso”, sono turisti provenienti da altre regioni italiane.

Da un’altra domanda posta ai visitatori abbiamo poi cercato di capire il possibile “raggio” di estensione dei movimenti dei visitatori: solo il 30% degli intervistati pensa di visitare solo la città, il restante 70% prevede di visitare anche “altri luoghi vicini” (ed evidentemente, sono soprattutto italiani e stranieri: tuttavia, anche il 44% dei visitatori toscani pensa di non limitare la propria visita alla città in cui si trova: emerge una quota significativa di cittadini toscani che si muovono per conoscere meglio la regione in cui vivono).

Anche da questi dati, peraltro, emerge come l’offerta culturale della Toscana viva fortemente, e non potrebbe essere altrimenti, grazie ad un’elevata integrazione tra le singole istituzioni e il territorio: è l’immagine complessiva della regione, e delle sue città, che innanzi tutto richiamano una domanda culturale diffusa.

Grafico 45
PREVEDE DI VISITARE SOLO LA CITTÀ IN CUI SI TROVA, O ANCHE ALTRI LUOGHI VICINI?

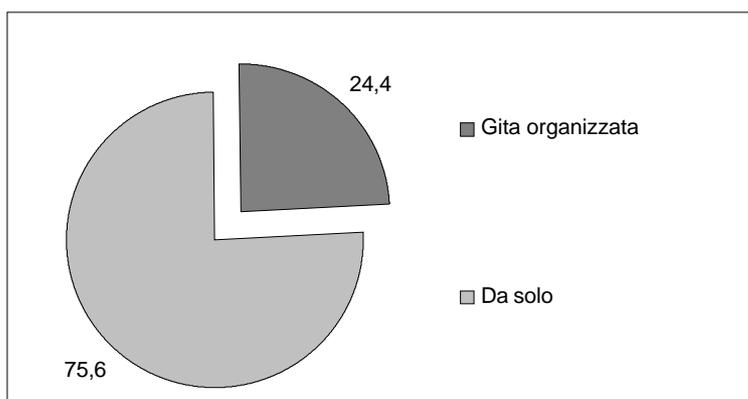


3.3

Tempi e modi della visita

Il nostro visitatore è, prevalentemente, un “solitario”: solo un quarto degli intervistati dichiara di viaggiare all’interno di una gita organizzata: e questo dato si può ben comprendere, se si considera che gran parte dei musei considerati si pone in centri che sono al di fuori dei grandi circuiti del turismo di massa.

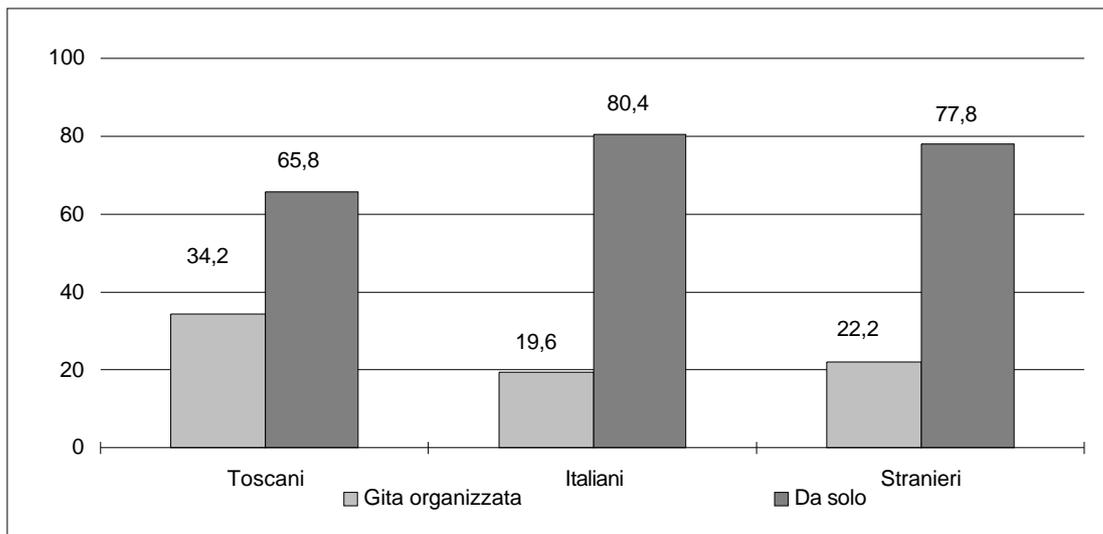
Grafico 46
FA PARTE DI UNA GITA ORGANIZZATA O VIAGGIA DA SOLO?



Questa valutazione risulta poi rafforzata se si considera che sono toscani oltre un terzo dei visitatori “organizzati” (e qui incide probabilmente la presenza, tra gli

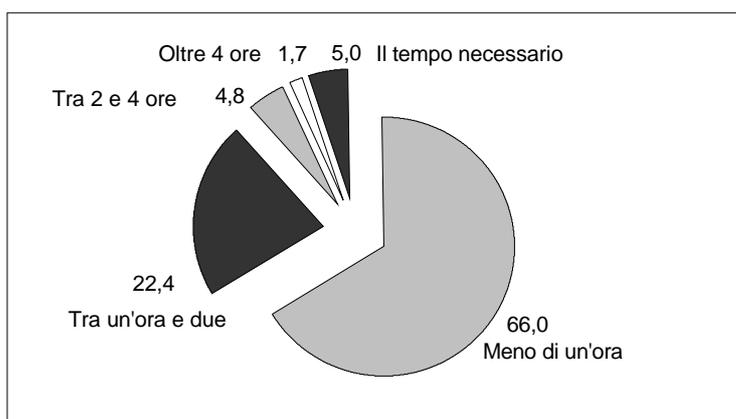
intervistati, di alcune scolaresche); mentre la grande maggioranza degli italiani e stranieri sono dei visitatori “solitari”.

Grafico 47
ORGANIZZAZIONE DELLA VISITA, SECONDO LA PROVENIENZA DEI VISIATORI



Insomma., chi frequenta i musei “locali” della Toscana si profila come un visitatore, oltre che colto e informato, anche curioso (perché spesso ignorava l’esistenza di quel museo, ma si “fida” e decide comunque di dedicargli un po’ del proprio tempo); e per di più, è un visitatore che ama viaggiare da solo, e che dunque sceglie e organizza il proprio itinerario. I tempi della visita (alla città e al museo) sono un altro aspetto decisivo, nel tratteggiare questo profilo.

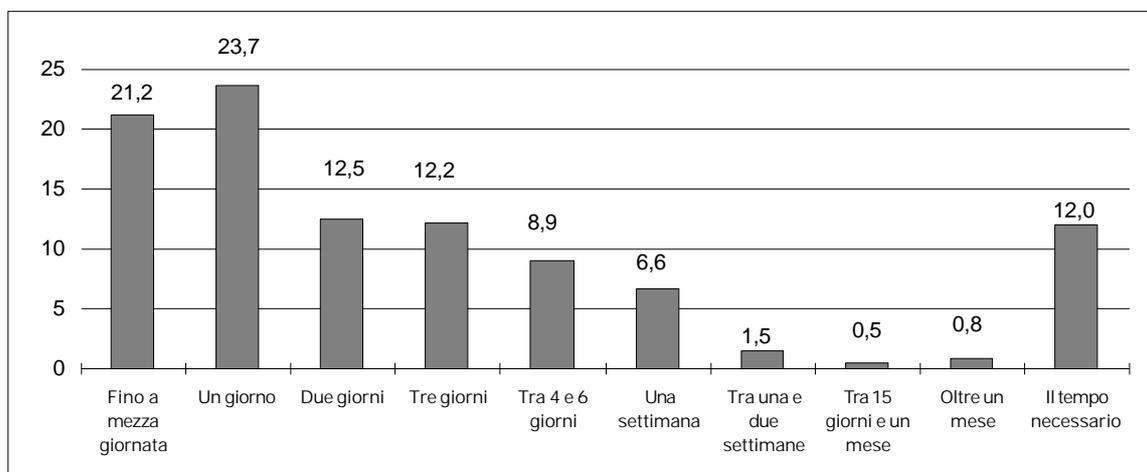
Grafico 48
DURATA (EFFETTIVA O PREVISTA) DELLA VISITA AL MUSEO



Due terzi dei visitatori dichiarano di aver dedicato (o di poter dedicare) non più di un'ora alla visita del museo: è difficile dire se sia “poco” o “molto”, date le dimensioni piuttosto varie dei musei interessati alla rilevazione. Tuttavia, è indubbio che si tratti di una visita piuttosto rapida. Vi è poi una quota consistente di visitatori (il 22.4%) che dedicano alla visita una durata tra una e due ore: un tempo che possiamo giudicare, in molti casi, congruo alle dimensioni del museo. Vi sono poi i visitatori che si prendono molte ore (oltre due ore, il 6.5%) e quelli che non hanno vincoli di tempo: una minoranza (il 5%) che dichiara di aver occupato nella visita “il tempo necessario” e che costituisce, probabilmente, la fetta di visitatori più “colta e informata” ed anche quella che, evidentemente, può programmare il suo percorso turistico-culturale su basi economiche più solide e quindi anche temporalmente più “distese”.

Alla durata prevista della visita al museo è correlata la durata del soggiorno e della visita nella città:

Grafico 49
DURATA (EFFETTIVA O PREVISTA) DELLA VISITA AL TERRITORIO



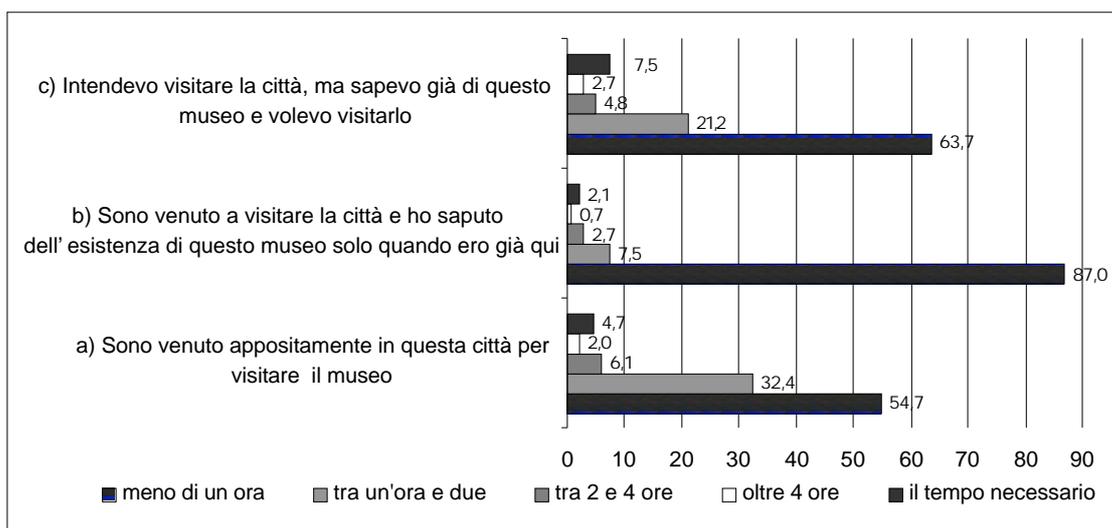
Anche da questo punto di vista, prevalgono i visitatori piuttosto “frettolosi”: quasi la metà degli intervistati pensa di trattenerci, o si trattiene, nella città in cui si trova il museo al massimo per una giornata (il 21% per sola mezza giornata). Possiamo anche definirli come turisti “escursionisti”.

Tuttavia, non sono pochi i visitatori che hanno collocato la visita al museo all’interno di un soggiorno turistico più lungo: un quarto di essi si ferma due o tre giorni nella località e oltre il 15% tra i 4 e i 7 giorni. Non mancano anche in questo caso i visitatori che possono concedersi tempi e ritmi più ampi e distesi: il 12% pensa di trattenerci “il

tempo necessario”, mentre sono pochi (e naturalmente qui incide il periodo in cui è stata svolta l’indagine, a ridosso delle vacanze pasquali), quelli che dichiarano di poter dedicare al soggiorno in quelle zone una vacanza già programmata di durata compresa tra una settimana ed oltre un mese.

Per cercare di comprendere meglio i comportamenti dei visitatori, abbiamo verificato a quale dei tre gruppi sopra individuati si possano attribuire i diversi profili temporali delle visite:

Grafico 50
DURATA DELLA VISITA AL MUSEO, SECONDO IL TIPO DI DECISIONE



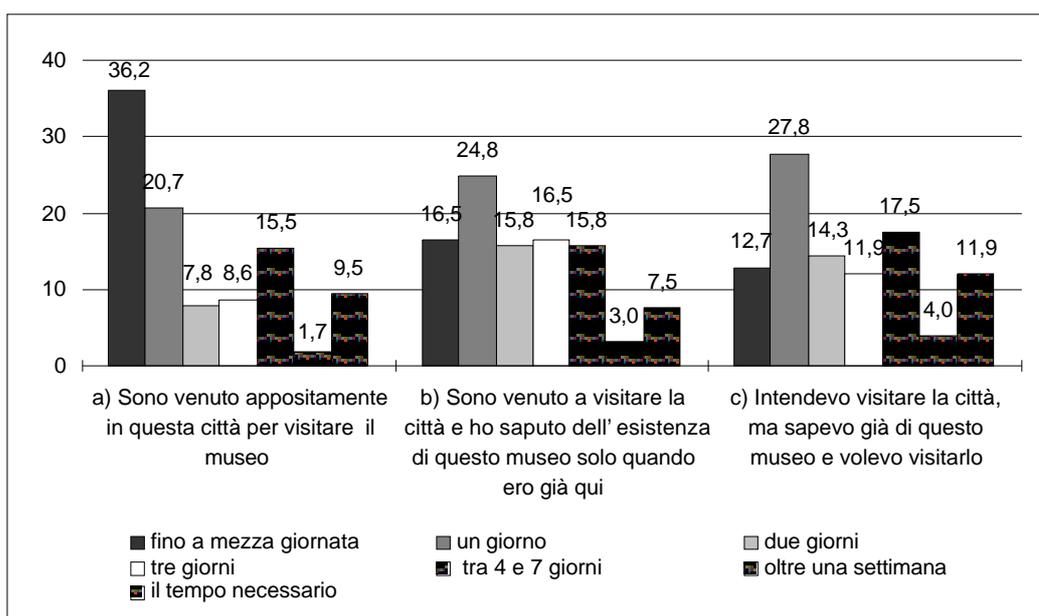
Tra coloro che volevano visitare il museo, e solo il museo, sono in larga maggioranza coloro che dedicano al massimo un’ora alla visita del museo (il 54,7%). Un terzo vi dedica tra un’ora e due e, considerate le dimensioni dei musei, appare questa una durata congrua. Il resto, circa il 13%, si trattiene di più: e sono ancora una volta, presumibilmente, i visitatori più “motivati”.

Tra i visitatori “occasionalni”, quelli che volevano visitare la città e solo qui hanno appreso dell’esistenza del museo, larghissima è la percentuale di coloro che trascorrono nel museo non più di un’ora: e si può facilmente immaginare sulla base di quali argomenti (“ah.., c’è un museo. diamo un’occhiata..?”): sono ben l’87%, all’interno di questo gruppo di visitatori (che ricordiamo, sono un terzo del totale). Se è prevedibile questo dato, può tuttavia far riflettere che, tra i visitatori “per caso”, siano poi molto pochi quelli che appaiono “conquistati” dalla visita al museo e vi dedicano comunque un certo tempo: solo il 5,5% oltre le due ore o per il tempo necessario.

Infine, gli “iper-motivati”, coloro che volevano visitare la città, ma avevano previsto anche la visita al museo, di cui erano a conoscenza: anche qui, prevale una visita rapida, ma sono in proporzione di più quelli che si pendono tutto “il tempo necessario” (7,5%), o anche oltre le due ore (il 7,5%).

Naturalmente, la disponibilità di tempo da dedicare al museo è correlata alla durata prevista del soggiorno in città:

Grafico 51
DECISIONE DELLA VISITA E DURATA DELLA PERMANENZA NEL TERRITORIO



Il profilo dei nostri visitatori si comincia così a delineare meglio: vi è circa un terzo di coloro che volevano visitare solo il museo che, comprensibilmente, si trattiene in città al massimo per mezza giornata e un altro 20% solo per l'intera giornata. Vi è poi un altro 30% che si trova nella zona, e vi rimane tra i due e i sette giorni e che, evidentemente, ha scelto di recarsi in quella specifica località mossa principalmente dall'idea di visitare quel museo. A questi possono aggiungersi anche coloro (una consistenza minoranza, il 10%) che, per visitare quel museo, possono concedersi tutto il tempo necessario.

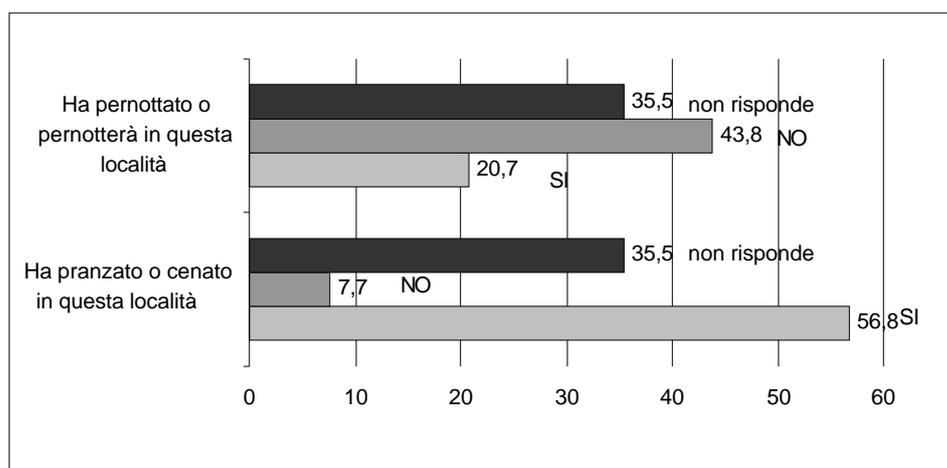
Tra quelli che abbiamo definito “visitatori per caso” prevalgono coloro che si trovavano nella zona per un soggiorno medio-lungo; e anche in questo caso, si può ben comprendere la logica che guida questi comportamenti: ci si trova in vacanza in un'area o una città della Toscana, si percorrono itinerari più o meno consolidati, ma ci si imbatte

anche in un museo non conosciuto in precedenza e si decide di andare a curiosare. Non sono pochi, nemmeno in questo gruppo, gli “escursionisti della domenica” (circa il 40%).

Stesse proporzioni, infine, tra quanti volevano visitare tanto la città quanto il museo: anche in questo caso, il profilo è quello di turisti colti e informati, che (anche quando possono disporre di poco tempo) prevedono comunque di includere la visita del museo nel loro itinerario.

Un quesito posto ai visitatori riguardava il tipo di soggiorno nella località in cui si trova il museo: il 57% dichiara che si è fermato o si fermerà a pranzo, poco più di un terzo dichiara anche che ha pernottato o pernosterà nella località. Una percentuale significativa, che conferma ulteriormente i legami tra l’offerta turistica e le potenzialità che essa offre di allargare la platea dei visitatori dei musei.

Grafico 52
PRIMA O DOPO LA VISITA AL MUSEO, LEI ...



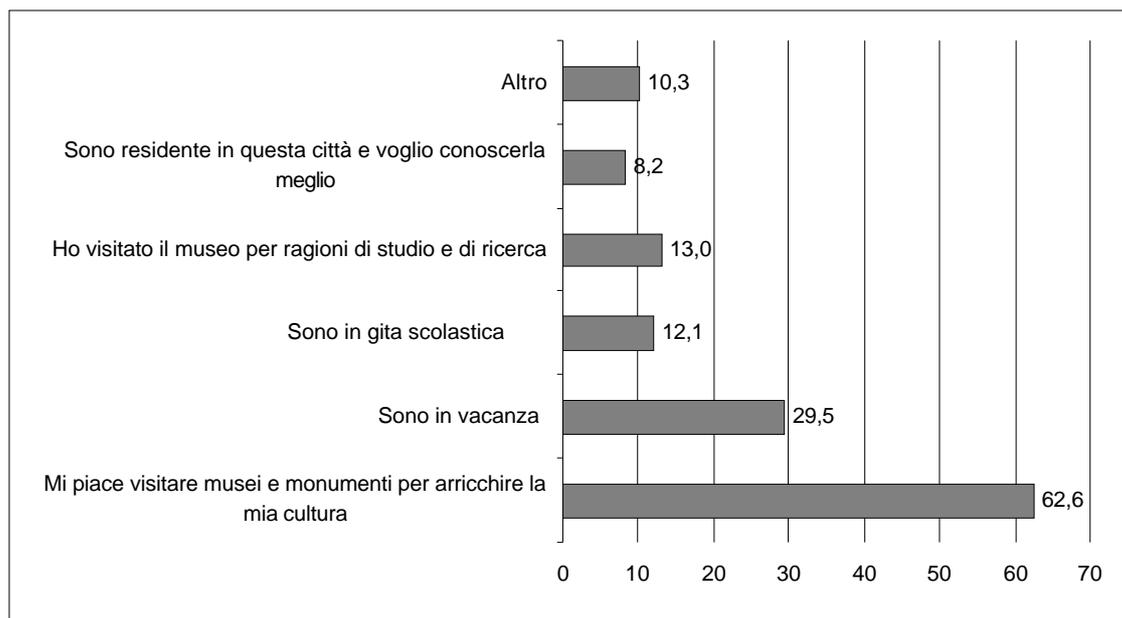
3.4

Le motivazioni della visita

Altro essenziale capitolo è, naturalmente, quello delle motivazioni della visita: i visitatori di un museo, generalmente, ma tanto più in un campione auto-selezionatosi, quale quello che ha risposto al nostro questionario, sono persone che hanno già trovato, nel proprio capitale culturale, -- nelle esperienze acquisite di “consumo culturale”, -- le

ragioni di fondo che spingono ad impiegare una parte del proprio tempo nella visita ad un museo.

Grafico 53
MOTIVAZIONE DELLA VISITA AL MUSEO (possibile più di una risposta)



È prevedibile dunque che, alla richiesta di indicare “il motivo della visita”, la grande maggioranza (il 62%) richiami innanzi tutto il proprio desiderio o il piacere di “arricchire la propria cultura”. E’ la chiara conferma di un aspetto cruciale dei consumi culturali qualificati, ossia la loro natura “cumulativa”, la peculiare “dipendenza” che crea questo tipo di consumi: tanto più un individuo ha acquisito l’abitudine a visitare musei e ad apprezzarne i contenuti, tanto più sentirà il bisogno e il gusto di continuare a visitarne degli altri.

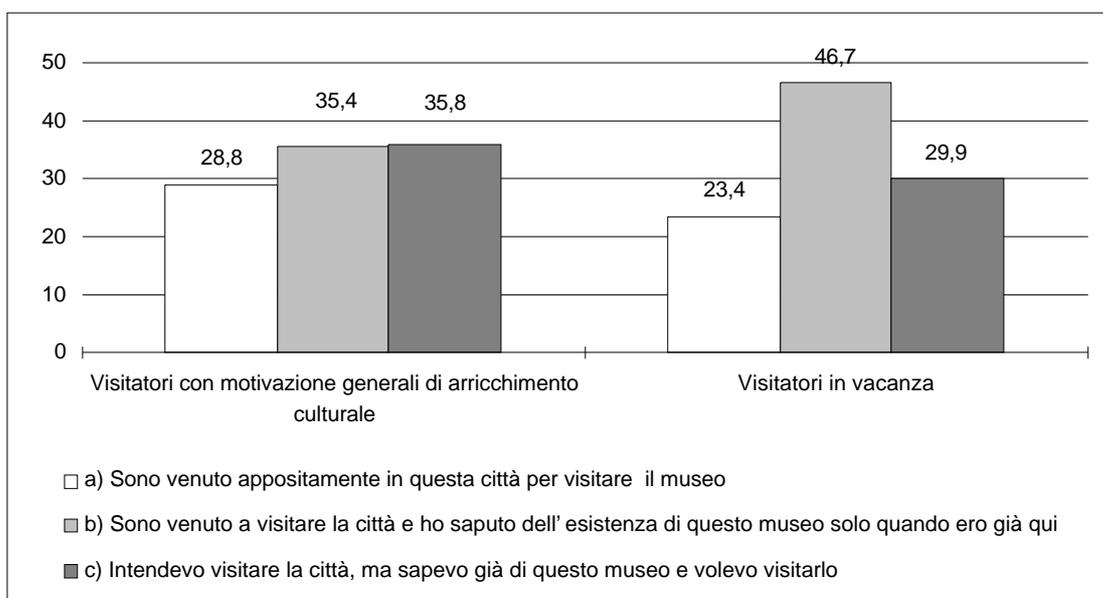
A questa percentuale di visitatori fortemente motivati sul piano culturale si può aggiungere poi il segmento di coloro che richiamano “ragioni di studio e di lavoro” (13%). Una quota minoritaria, ma significativa, mette in primo piano le ragioni della propria identità locale: “sono residente in questa città e voglio conoscerla meglio” (8.2%). Infine, una quota rilevante, il 29,5% dei visitatori, dichiara di trovarsi “in vacanza”. Ora, il senso di questa motivazione va colto nella sua corretta dimensione: il visitatore, infatti, posto di fronte a questa domanda, aveva la facoltà di fornire anche più di una risposta, proprio perché sono ben possibili motivazioni plurime, e non

contraddittorie, alla base della decisione di visitare un museo. Da una verifica su coloro che hanno fornito più risposte, emerge quanto segue:

- Il 4,6% dei visitatori ha sbarrato 3 o 4 caselle (sulle 6 possibili)
- Il 24,3% ha dato due risposte
- Il 71,3% ha dato una sola risposta

Se poi guardiamo solo a coloro che hanno comunque affermato di essere in vacanza, oltre la metà di essi (75 su 141) hanno anche affiancato a questa motivazione quella legata alle finalità di arricchimento culturale. Quelli che hanno dichiarato solo di essere in vacanza, in definitiva, sono appena il 12% del nostro universo di visitatori: per altro verso, gli intervistati che hanno posto in primo piano solo ed esclusivamente le finalità di arricchimento culturale sono oltre un terzo dei visitatori (ossia, 173 su 478, il 36,2%). Altre conferme ci vengono da un'ulteriore verifica incrociata dei nostri dati: tornando ai

Grafico 54
MOTIVAZIONI E OCCASIONI DELLA VISITA



nostri tre gruppi di visitatori (“motivati”, “iper-motivati” e “occasional”), notiamo che quanti hanno dichiarato ragioni di ordine culturale sono equamente distribuiti: anche tra di loro vi sono, evidentemente, quelli che ignoravano l’esistenza del museo e si sono ritrovati a visitarlo un po’ per caso, mossi solo da curiosità intellettuale; mentre, quelli “in vacanza”, prevedibilmente, sono soprattutto (per quasi la metà) visitatori “occasional” che hanno appreso dell’esistenza del museo in loco e, come abbiamo visto prima, magari vi dedicano non più di un’ora del proprio tempo.

Dall'insieme di questi dati, è forse possibile trarre qualche indicazione di "marketing" museale: in una regione come la Toscana, (ed escludendo, per ovvie ragioni, le principali città d'arte, per le quali la visita dei musei, almeno quelli maggiori, è parte integrante del percorso standard dei grandi flussi turistici), sembra che un possibile bacino su cui puntare per un allargamento del pubblico dei visitatori dei musei "minori" possa essere appunto quello dei turisti che vengono in Toscana con motivazioni prevalentemente finalizzate alla "vacanza". Certo, far incontrare un'offerta culturale qualificata con un segmento di domanda turistica che non sembra avere particolari finalità culturali, non è compito semplice: ma, come emerge dai nostri dati, non impossibile, se è vero che vi è pur sempre una fetta di visitatori (magari quelli che abbiamo definito "occasionalisti") che si è trovata a frequentare uno dei nostri musei, e a prendersi anche la briga di compilare il questionario, pur affermando di essere solo in vacanza e di non avere altri particolari motivi per farlo.

3.5

Informazione e visibilità dei musei

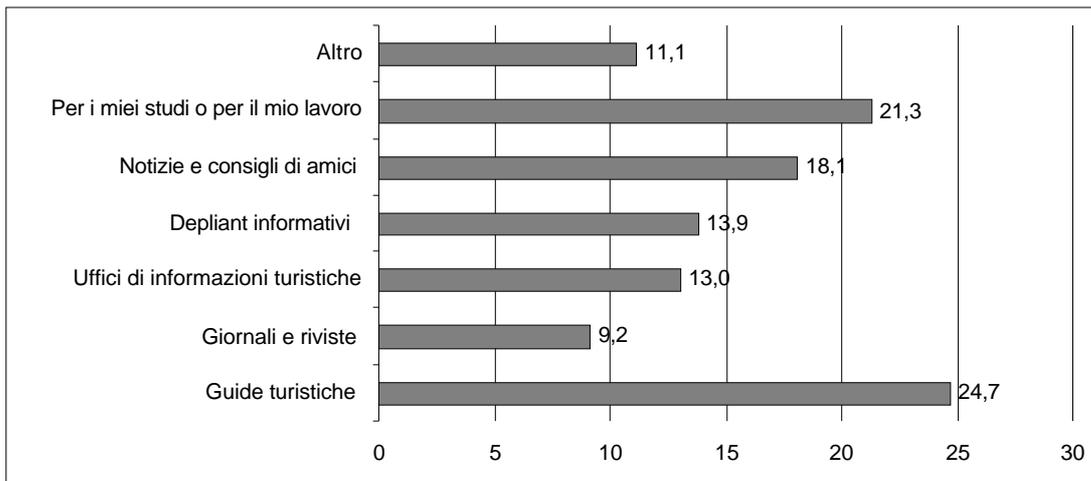
Dalle analisi fin qui condotte appare evidente come uno dei terreni più problematici che toccano il possibile incontro tra l'offerta museale e la domanda potenziale dei visitatori, sia quello legato ai canali attraverso cui il nostro peculiare "consumatore" riesce ad ottenere i contenuti di informazione, anche i più semplici e basilari, necessari ad orientarne le scelte e il comportamento,

Abbiamo chiesto innanzi tutto ai visitatori che hanno accettato di compilare il nostro questionario come fossero venuti a conoscenza dell'esistenza di quel museo: un quarto di essi si è affidato alle guide turistiche; il 21,3% sapeva di quel museo sulla base dei propri studi e del proprio lavoro, e poi a seguire altri canali informativi, tra i quali molto rilevante quello dei "consigli degli amici". Gli uffici di informazione turistica hanno orientato il 12% dei visitatori, i depliant informativi il 14%. Anche in questo caso, naturalmente, era possibile fornire più di una risposta: ma solo il 10% degli intervistati si è avvalso di questa facoltà.

Se controlliamo quale tipo di canale informativo abbiano usato i nostri tre tipi di visitatori, un dato spicca con evidenza: tra i visitatori "occasionalisti", di gran lunga

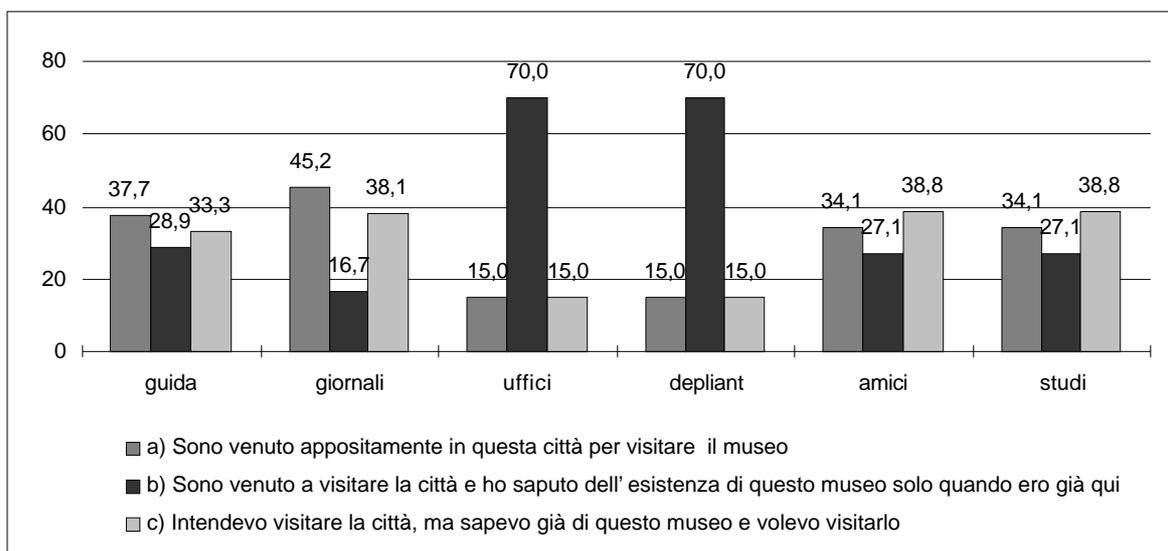
prevalenti sono proprio i servizi o i supporti informativi che si trovano sul territorio, l'orientamento che hanno offerto sia gli uffici turistici che i semplici depliant.

Grafico 55
COME È VENUTO A CONOSCENZA DELL'ESISTENZA DI QUESTO MUSEO?



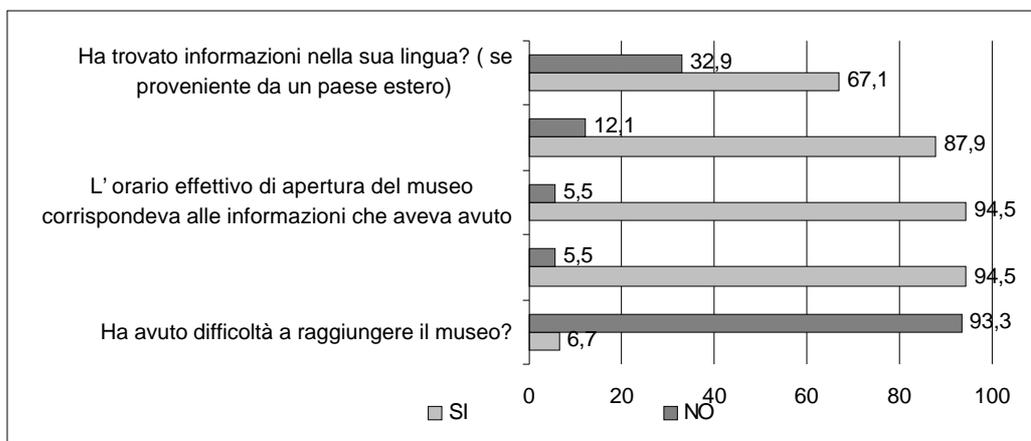
È una risposta che ci si poteva attendere, dopo quanto si è venuto fin qui sostenendo, ma è pur sempre una conferma significativa di quanto continuo i servizi turistici diffusi sul territorio nel promuovere e favorire l'incontro tra l'offerta museale e una domanda potenziale.

Grafico 56
CANALI INFORMATIVI, PER TIPO DI VISITATORI



Una valutazione compiuta sulla qualità e l'efficacia dei servizi informativi sui musei che i potenziali visitatori incontrano sul territorio avrebbe bisogno, naturalmente, di un'indagine sull'intero universo dei potenziali fruitori: ad esempio, interrogando un campione dei turisti presenti in una città o in una zona, e chiedendo loro quanti di loro sanno dell'esistenza, lì nei dintorni, di un certo museo. E' evidente che, nel nostro caso, un insieme di visitatori che, in qualche modo, sono comunque andati a visitare quel museo, presuppone che un qualche canale informativo abbia operato. Le risposte che si possono ottenere circa l'efficacia degli strumenti di informazione riflettono dunque questa "distorsione" e, come ci si poteva attendere, sono largamente positive: solo una minoranza dichiara di avere avuto difficoltà nel raggiungere il museo, o dichiara di avere riscontrato un divario negli orari previsti di apertura rispetto a quelli effettivi, o giudica insoddisfacenti le informazioni ricevute nel corso della visita. La quasi totalità degli intervistati, inoltre, giudica adeguato l'orario di apertura del museo; carente invece il supporto che viene dato ai visitatori stranieri: un terzo di questi non ha trovato informazioni nella propria lingua.

Grafico 57
ORARI, INFORMAZIONI E ACCESSIBILITÀ DEL MUSEO



L'analisi sui servizi del museo offre invece molti spunti problematici quando si passa a considerare i supporti ai visitatori: di fatto, l'aiuto offerto ai visitatori, (ma forse, si potrebbe anche dire, il supporto che risulta di fatto più richiesto e/o utilizzato), è quello dei depliant informativi, adoperati da circa metà dei visitatori. Decisamente più ridotto il ricorso al catalogo (12%) o alle audioguide (13%), mentre più elevata appare la frequenza delle visite guidate (24%).

Grafico 58

NEL CORSO DELLA VISITA HA USUFRUITO DI ALCUNI TRA QUESTI SERVIZI O SUPPORTI?

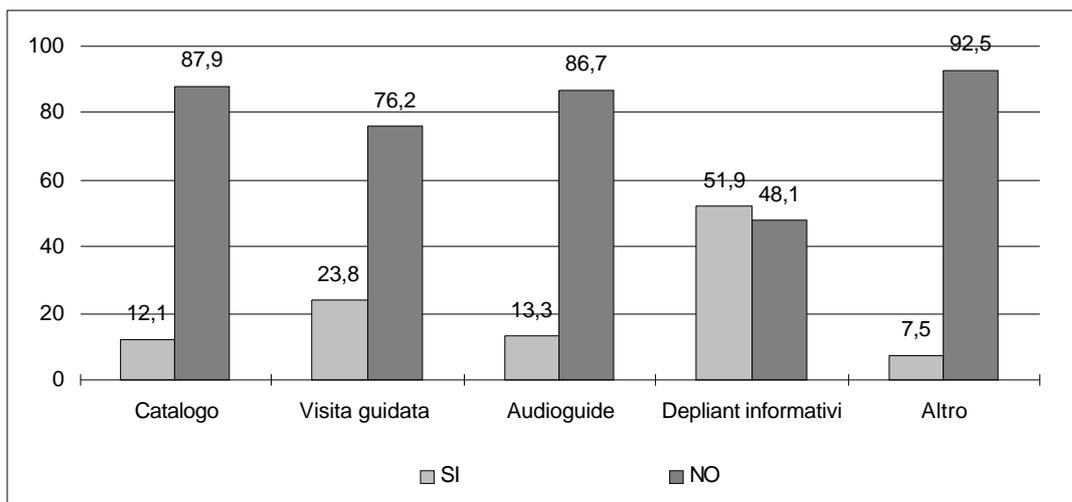
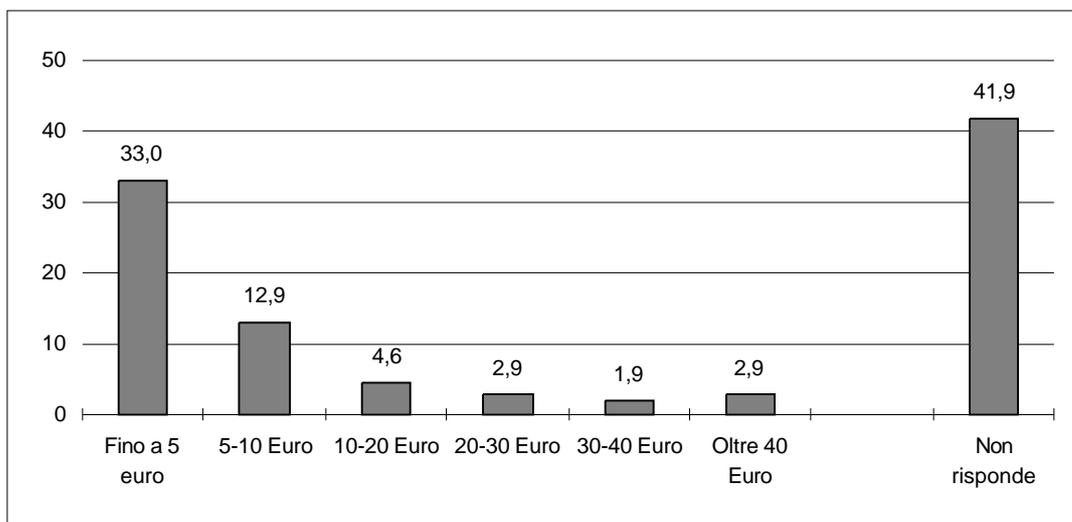


Grafico 59

SPESA PER SERVIZI NEL CORSO DELLA VISITA



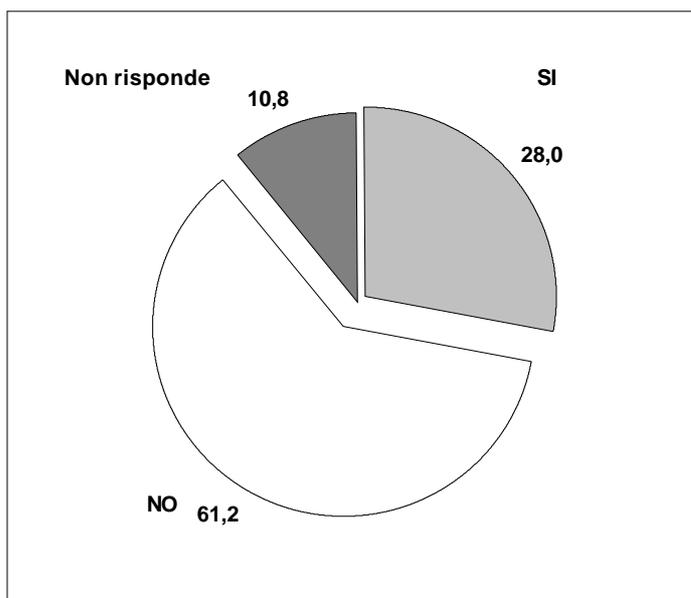
L'esiguità del ricorso a servizi e supporti, nel corso della visita, spiega anche i dati sulla spesa dei visitatori: alla domanda su quanto avessero speso nel corso della visita, per utilizzare servizi o supporti alla visita stessa, il 42% dei nostri intervistati non risponde nemmeno; un terzo dichiara di avere speso fino ad un massimo di 5 euro, il 13% tra 5 e 10 euro e solo il 7,7% oltre i 20 euro.

Emerge quindi una notevole difficoltà ad offrire, da una parte, e a promuovere, dall'altra parte, un "pacchetto" efficace di servizi al visitatore: un terreno che, specie per

i musei più piccoli, si presenta come ancora largamente da sondare e che offre ancora molte opportunità di intervento, per un allargamento e una qualificazione dell'offerta.

Analoghe difficoltà, ma anche analoghe opportunità, presenta l'altro grande capitolo legato all'offerta "accessoria" che un museo può offrire (e, è chiaro, ed è bene non dimenticarlo, prima di tutto bisogna saper offrire buoni contenuti culturali), cioè gli acquisti che i visitatori effettuano nel corso della visita.

Grafico 60
HA EFFETTUATO ACQUISTI NEL CORSO DELLA VISITA?



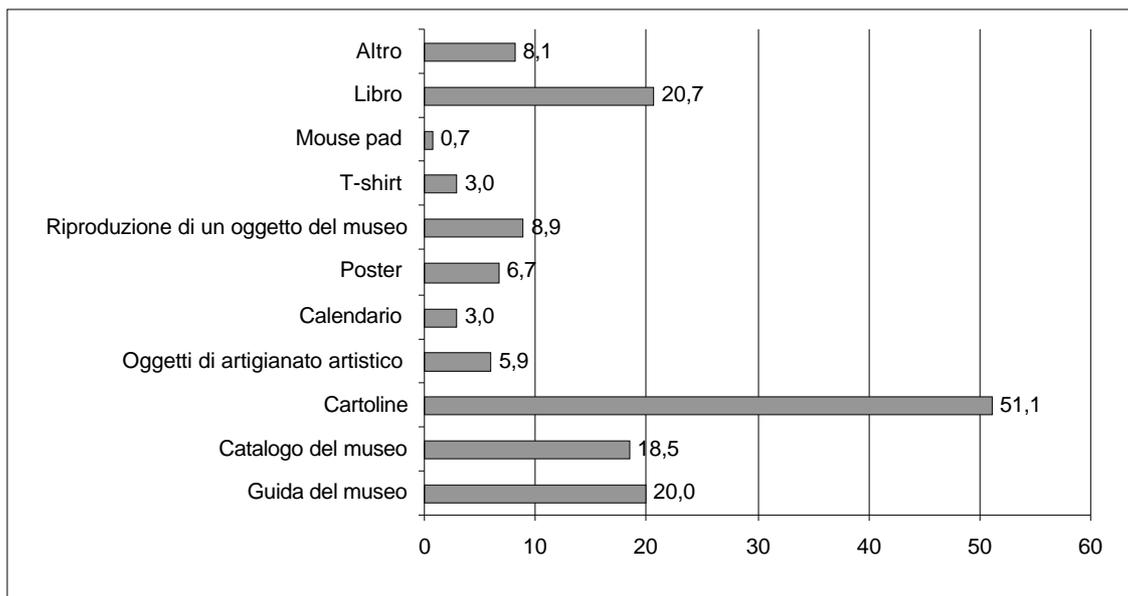
Anche da questo punto di vista, i dati sono eloquenti: solo il 28% degli intervistati dichiara di aver acquistato qualcosa, il 61% risponde di no, mentre un altro 11% non risponde alla domanda (e quindi è anche questa una risposta negativa). Ci si può chiedere, tuttavia, se tutti i musei interessati dalla compilazione dei questionari dei visitatori offrirono l'opportunità di acquisti: la risposta è positiva, in quanto su 22 musei, sono 19 quelli in cui almeno un visitatore ha dichiarato di aver acquistato qualcosa⁷). Evidente, dunque, che un punto vendita all'interno del museo è comunque presente: sono i visitatori che, in larga misura, 7 su 10, non acquistano nulla o, per meglio dire, non trovano sufficienti motivazioni all'acquisto di qualche prodotto. Abbiamo detto che, in complesso, i visitatori che acquistano sono il 28% degli intervistati; tuttavia, la percentuale di quanti hanno risposto varia molto da museo a

⁷ Mancano all'appello solo tre musei del circuito di Massa Marittima, presente tuttavia con altri musei dello stesso circuito.

museo, il che probabilmente denota una certa varietà nella qualità e nelle dimensioni dei beni offerti⁸.

Ma cosa comprano i visitatori?

Grafico 61
SE SÌ, CHE TIPO DI PRODOTTO HA ACQUISTATO?



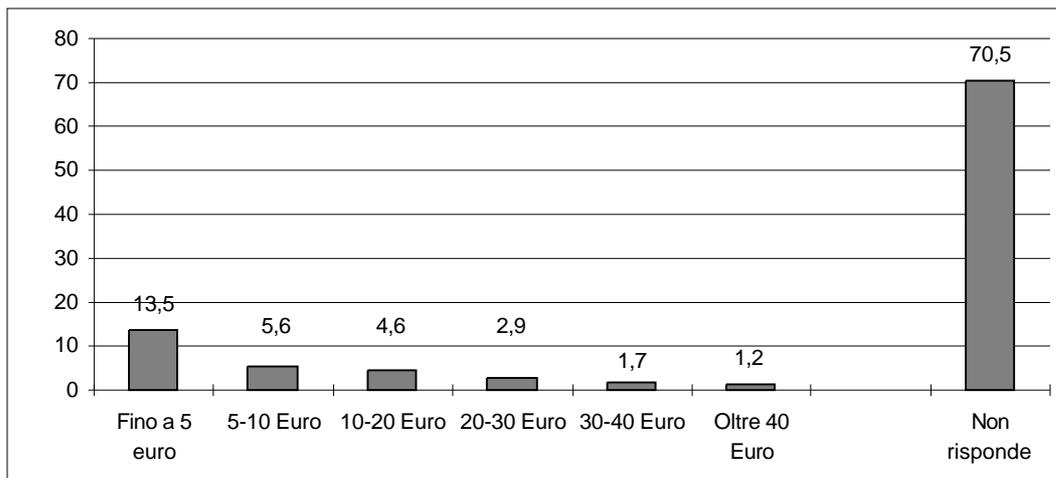
La risposta è piuttosto deludente: il 51% compra cartoline, un 20% un libro, un altro 20% la guida del museo, il 18,5% il catalogo del museo (ma queste ultime due voci potrebbero rientrare nel caso precedentemente illustrato, dei servizi più direttamente legati alla visita), e poi, con percentuali inferiori, altri tipi di prodotto: in particolare, va segnalato come solo il 6% acquisti oggetti di artigianato artistico e il 9% una riproduzione di oggetti esposti nel museo. Era ovviamente possibile fornire riposte plurime: ma molti hanno comprato solo le cartoline: precisamente, il 24% tra quanti hanno comprato qualcosa e appena il 7% di tutti i visitatori; mentre, su 10 che hanno comprato cartoline, solo 2 hanno comprato anche il catalogo e, nel complesso, 5 hanno comprato anche qualcos'altro.

Ovviamente, date queste premesse, anche la spesa è modesta: il 70% degli intervistati non risponde alla domanda su quanto abbiano speso per acquisti; il 13%

⁸ Tra i musei che mostrano un più elevato rapporto visitatori/acquirenti, e che sono presenti nel nostro campione con un numero maggiore di questionari, segnaliamo il Museo civico di Sansepolcro (64%), il Museo dell'Opera del Duomo di Lucca (68%), il Museo diocesano di Pienza (68%), il Museo della ceramica di Montelupo Fiorentino (40%), il Museo civico Fattori di Livorno (35%), il Museo Leonardiano di Vinci (30%), i Musei civici di Villa Paolina a Viareggio (30%).

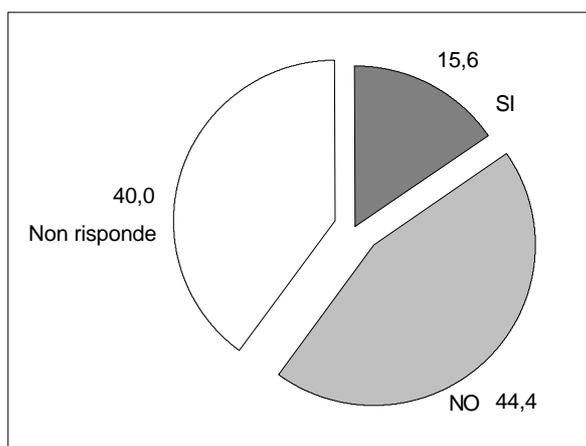
spende fino ad un massimo di 5 euro e poi, via via, con percentuali decrescenti, cifre più elevate

Grafico 62
Spesa per acquisti nel corso della visita



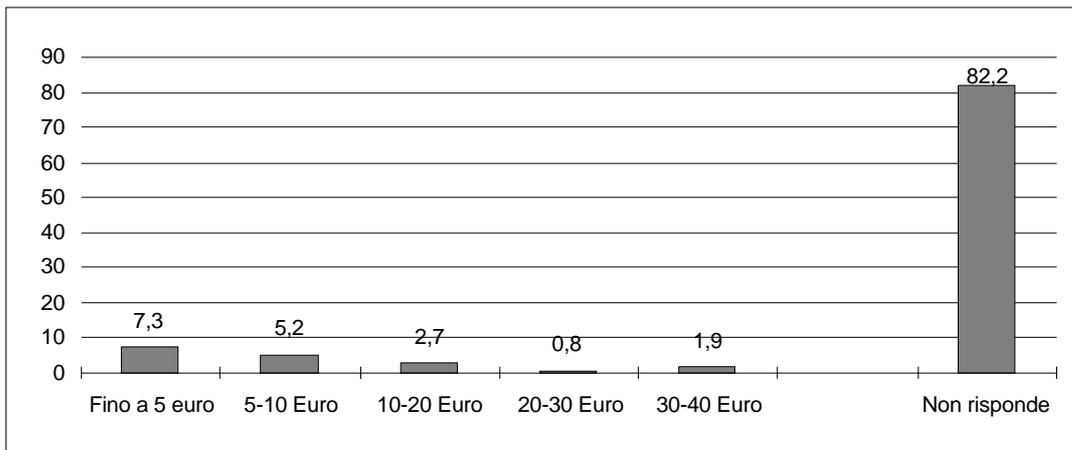
Infine, quanti visitatori hanno usufruito dei più tradizionali servizi di ristoro, quali bar e caffetterie? Intanto va segnalato che, su 22 musei, è giunta almeno una risposta affermativa da 15 di essi: il che, evidentemente, rivela che un qualche servizio di questo tipo è abbastanza diffuso, anche nei musei di più modeste dimensioni. I visitatori che dichiarano di averne usufruito, tuttavia, sono piuttosto pochi, poco più del 15% (questa percentuale sale al 18% se non consideriamo i visitatori dei musei da cui non è giunta alcuna risposta, e che si presuppone non offrano servizi di questo tipo).

Grafico 63
SE DISPONIBILI, HA USUFRUITO DEI SERVIZI "ESTERNI" CHE IL MUSEO OFFRE (BAR, CAFFETTERIA, RISTORANTE)



Conseguentemente, anche la spesa è piuttosto bassa: l'82% dei visitatori non risponde, e il 7% spende fino ad un massimo di 5 euro.

Grafico 64
SPESE PER SERVIZI "ESTERNI" (BAR, CAFFETTERIA. ECC.) OFFERTI DAL MUSEO



4.

CONCLUSIONI

Sono numerosi e variegati gli elementi di riflessione che la nostra ricerca, nei suoi due versanti (interviste ai responsabili dei musei, indagine sui visitatori) può proporre a tutti coloro che, da diverse postazioni, operano e decidono nel mondo dei musei. Impossibile, dunque, trarre delle vere e proprie conclusioni: possiamo però provare a riannodare le fila del discorso, riassumendo i principali nodi problematici emersi dalla ricerca,

Nel primo capitolo abbiamo tratteggiato un profilo dell'intero patrimonio museale toscano, alla luce dei dati contenuti nell'Archivio informativo curato dal Servizio Musei della Regione Toscana: dati che mostrano non solo la ricchezza di istituzioni e luoghi museali di cui la Toscana si è dotata, nel corso degli anni (ma in modo particolare negli ultimi due decenni), ma anche la varietà e la diffusione che ne caratterizza la presenza nel territorio regionale. Questa ricchezza e varietà non si esprime solo nel numero di musei (454, secondo le ultime rilevazioni), ma nella stessa articolazione delle tipologie museali, delle forme gestionali e proprietarie, con una presenza particolarmente rilevante degli enti locali. Un patrimonio, dunque, che rappresenta una risorsa, ma che

pone anche notevoli problemi alla politica e alle politiche: quali strategie di valorizzazione adottare, come costruire reti e sistemi museali, politiche di integrazione e coordinamento. Ma poi ancora, come qualificare l'offerta, elevare gli standard dei servizi e dei supporti offerti ai visitatori, come costruire strategie di comunicazione e promozione che riescano ad allargare la domanda che riesce ad incontrare i musei, anche quelli più piccoli, relativamente "periferici", ma non perciò considerabili "minori".

Dalle interviste ai responsabili dei musei e dall'indagine sui visitatori emerge questa condizione ambivalente: già oggi, come abbiamo visto, i musei toscani, nella grande maggioranza dei casi, offrono non solo contenuti culturali di grande valore e originalità, ma anche servizi di elevata qualità. Tuttavia, come abbiamo visto, esistono ancora ampi margini per un lavoro capillare di miglioramento e innalzamento dei livelli e delle strutture dell'offerta museale: e uno dei problemi principali che ci pare sia emerso dalla ricerca è dato dallo scollamento, relativo ma pur sempre significativo, tra i circuiti della domanda e dell'offerta turistica e i fenomeni che invece caratterizzano l'offerta e la domanda culturale. Uno dei dati su cui ci siamo maggiormente soffermati è stato appunto il profilo di quei visitatori dei nostri musei che abbiamo scoperto essere lì, a visitare il museo, in un certo senso, "per caso": perché si trovavano a visitare la città e perché poi, per vari canali, hanno appreso che c'era anche un museo che "valesse la pena" conoscere. Naturalmente, questi visitatori "per caso", sono tali solo fino ad un certo punto: giacché presupposto necessario perché comunque scatti la curiosità che induce ad entrare in un museo è dato dall'esistenza di una serie di precondizioni culturali, e in particolare dalla ricchezza del capitale culturale e informativo di cui tali visitatori risultano in possesso (e abbiamo visto, come indicatore di questa "dotazione", i dati sui titoli di studio, ma anche l'altissima presenza di motivazioni legate all'arricchimento della propria cultura o alle proprie finalità di studio e di lavoro).

Questo relativo scollamento tra i canali di formazione e orientamento della domanda turistica e i canali di comunicazione con cui i musei riescono ad intercettare la potenziale domanda culturale, pone evidenti problemi alle politiche di valorizzazione e promozione delle diverse istituzioni museali: una migliore integrazione tra i vari luoghi e momenti dell'offerta, migliori strategie informative, migliori servizi ai visitatori, dentro e fuori dalle mura dei musei. In questo quadro, vanno colte anche le grandi opportunità, che dall'indagine abbiamo visto profilarsi ancora con ampi margini, di allargare e promuovere i punti di vendita all'interno dei musei: e non tanto perché, da

questi canali, possano derivare rilevanti risorse di finanziamento per i musei (il ruolo dell'intervento pubblico, è bene ribadirlo, rimane insostituibile), quanto perché, anche per questa via, si possono rafforzare i legami tra i musei e le comunità locali. Che poi, è questo il tema centrale che abbiamo qui voluto sottolineare: già oggi i musei toscani, anche quelli "minori", rappresentano una testimonianza di eccezionale valore sulla cura e la sensibilità con cui le comunità locali, da lungo tempo, ma anche negli anni a noi più vicini, hanno voluto recuperare, conservare e far rivivere la propria storia, la memoria della propria identità; esistono le condizioni e le risorse, istituzionali e politiche, perché questa tradizione non si esaurisca, ed anzi si ponga con ancor maggior forza, di fronte alle prospettive della nostra epoca.