



Ministero  
dei beni e delle  
attività culturali  
e del turismo

Direzione generale Musei

**IL MONITORAGGIO  
E LA VALUTAZIONE  
DEI PUBBLICI DEI MUSEI.  
GLI OSSERVATORI DEI  
MUSEI NELL'ESPERIENZA  
INTERNAZIONALE**

**Alessandro Bollo**

QUADERNI DELLA VALORIZZAZIONE - NS 2





Ministero  
dei beni e delle  
attività culturali  
e del turismo

## Direzione generale Musei

Direttore generale Ugo SORAGNI

### **Servizio II - Gestione e valorizzazione dei musei e dei luoghi della cultura**

Direttore

Manuel Roberto GUIDO

### **QUADERNI DELLA VALORIZZAZIONE – Nuova Serie, 2**

#### **Collana a cura di**

Manuel Roberto GUIDO

#### **Coordinatore scientifico**

Vito LATTANZI

#### **Progetto grafico**

Fabio Speranza - STALKagency

[www.stalkagency.com](http://www.stalkagency.com)

#### **Direzione Generale Musei**

##### **Servizio II**

##### **Gestione e valorizzazione dei musei e dei luoghi della cultura**

Via di San Michele, 22 - 0053 - Roma

Tel. 06 67232276

Fax 06 67232644

E-mail: [dg-mu@beniculturali.it](mailto:dg-mu@beniculturali.it)

<http://www.musei.beniculturali.it>

Foto nel retro di copertina:

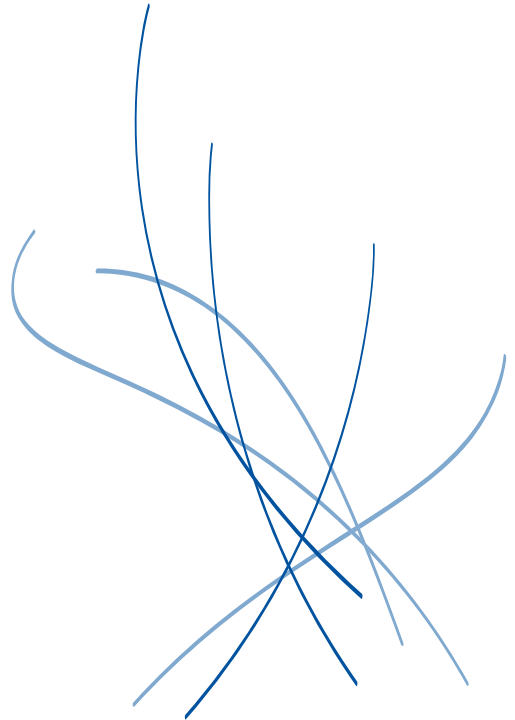
*Louisiana Museum of Modern Art, Copenhagen, di Diego Bionda.*



Ministero  
dei beni e delle  
attività culturali  
e del turismo

Direzione generale Musei

## **Quaderni della valorizzazione - NS 2**



# **Il monitoraggio e la valutazione dei pubblici dei musei. Gli Osservatori dei musei nell'esperienza internazionale**

**Alessandro Bollo**

**Roma 2016**

Il presente lavoro è un estratto dello “Studio di fattibilità per la realizzazione di un Osservatorio Permanente sui Visitatori” promosso e commissionato dalla Direzione Generale Valorizzazione del Mibact nel 2012.

Lo studio è stato realizzato dalla Fondazione Fitzcarraldo, un centro indipendente di ricerca e formazione nel management e nelle politiche della cultura ([www.fitzcarraldo.it](http://www.fitzcarraldo.it)).

Il gruppo di ricerca è costituito da Alessandro Bollo (direzione scientifica), Cristina Favaro, Alessandra Gariboldi, Francesca Leon, Sara Parca, Clelia Parvopassu, Gianluca Sabena, Silvia Urti, Valeria Venturelli.

A cura di Alessandro Bollo

## Ringraziamenti

Si ringraziano Erminia Sciacchitano, Rosaria Mencarelli, Silvia Patrignani e Manuel Guido per i costanti e proficui confronti durante lo svolgimento dello studio che ha dato origine al volume. Il curatore ringrazia, inoltre, Luca Dal Pozzolo per i preziosi consigli e tutti i responsabili degli Osservatori e delle Agenzie che hanno preso parte all’analisi di benchmarking per la disponibilità nel fornire dati e informazioni cruciali per la realizzazione dello studio.

# Indice



## Introduzione

Dario Franceschini

## Verso un sistema di monitoraggio dei luoghi della cultura

Ugo Soragni

## Prefazione

<b>1. Premessa allo studio e note introduttive</b>	<b>17</b>
Alessandro Bollo	
<b>2. La conoscenza del pubblico nei musei statali italiani</b>	<b>21</b>
Alessandro Bollo	
<b>3. Analisi e mappatura del sistema di bigliettazione e trasferimento dati del sistema museale statale</b>	<b>27</b>
Sara Parca, Alessandra Gariboldi e Francesca Leon	
3.1 Quadro di riferimento della ricerca: il sistema dei luoghi della cultura statali	29
3.1.1 I luoghi della cultura statali: dati dimensionali di sintesi	30
3.2 Contesto normativo di riferimento, condizioni di accesso e sistemi di registrazione	31
3.3 Obiettivi dell'indagine e risultati attesi	33
3.4 Definizione del campo d'indagine	33
3.5 Strumento d'indagine: il questionario	34
3.6 Il campione della ricerca e i principali risultati	35
3.6.1 La regolazione degli ingressi	36
<b>4. Analisi e valutazione di esperienze analoghe nel contesto internazionale</b>	<b>43</b>
Alessandro Bollo, Alessandra Gariboldi, Silvia Urti	
4.2 Metodologia e percorso di selezione dei casi	45
4.2.1 Analisi desk per l'individuazione di un ampio repertorio di casi internazionali	47

4.2.2	Selezione di un numero ristretto di casi per l'approfondimento (2° round)	51
4.2.3	I casi di studio: ambiti d'indagine e protocollo dell'intervista	54
4.3	Le principali evidenze del benchmarking	54
4.3.1	Obiettivi di policy	54
4.3.2	Il sistema di offerta	56
4.3.3	Governance e processi produttivi	57
4.3.4	Ampiezza del campione monitorato	59
4.3.5	La natura dei dati raccolti (quantitativi e qualitativi)	60
4.3.6	Risorse Economiche	64
4.4	I casi analizzati	65
4.4.1	Observatoire des Publics des Patrimoines (Francia)	65
4.4.2	Danish Agency for Culture (Danimarca)	70
4.4.3	Das Institut für Museumsforschung – Staatliche Museen zu Berlin (Germania)	76
4.4.4	Laboratorio Permanente de Publico de Museos (Spagna)	81
4.4.5	Observatorio de Museus e Centros Culturais (Brasile)	85
4.4.6	Sistema de Informacion Cultural (Messico)	90

## **Riferimenti bibliografici**

**95**

## Introduzione

I dati di afflusso nei musei e nei siti archeologici statali registrati nell'ultimo biennio sono decisamente incoraggianti riguardo alle prospettive contenute nel più generale piano di riorganizzazione del Sistema museale nazionale avviato con la riforma del MiBACT.

L'incremento dei visitatori e degli introiti è uno dei segni più evidenti delle nuove politiche di valorizzazione, messe in campo per riavvicinare i cittadini italiani al patrimonio culturale e per far crescere, con la conoscenza, la comune consapevolezza della magnifica storia del nostro Paese.

La positiva congiuntura deve molto alle novità contenute nella riforma, quali l'autonomia concessa a diversi istituti, la creazione di poli museali regionali, il rinnovo del management, la gratuità degli ingressi ogni prima domenica del mese.

In questo quadro, non v'è dubbio che il monitoraggio della qualità dei servizi offerti al pubblico dagli istituti e dai luoghi della cultura rappresenti uno strumento tra i più importanti per la definizione delle future politiche culturali del Ministero, in particolare per quanto attiene al miglioramento e all'ammodernamento delle modalità di fruizione culturale degli spazi e delle collezioni.

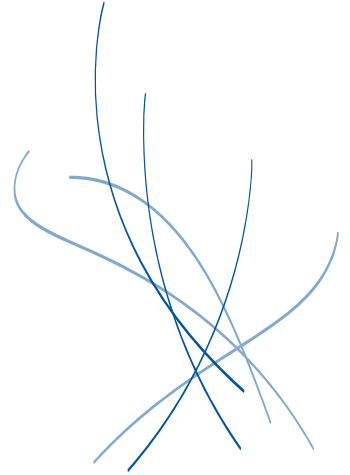
La conoscenza dei visitatori e la valutazione del loro indice di gradimento dei servizi, rappresentano un momento imprescindibile per la definizione delle strategie d'azione da programmare e da sostenere.

Lo studio qui presentato affronta il tema del monitoraggio dei pubblici dei musei proponendo un'utile rassegna di alcune esperienze straniere e dimostra l'opportunità di proseguire il nostro impegno nel miglioramento della qualità dell'offerta culturale attraverso una sempre più attenta e accurata analisi dei bisogni e dei desideri sociali nel campo dei beni culturali.

DARIO FRANCESCHINI  
*Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo*



## Verso un sistema di monitoraggio dei luoghi della cultura



Tra i compiti assegnati alla Direzione generale Musei dal D.P.C.M. n. 171 del 2014, il monitoraggio della qualità dei servizi offerti al pubblico dagli istituti e dai luoghi della cultura rappresenta senz'altro un impegno tra i più rilevanti. A partire dall'emanazione dell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (DM 10 maggio 2001), la conoscenza e la valutazione della domanda sociale di fruizione culturale si può dire sia divenuta ineludibile, sia ai fini del miglioramento della qualità dell'offerta sia dal punto di vista della costruzione dei processi decisionali e dell'orientamento da fornire alla comunità professionale. Su questo aspetto, pertanto, il citato provvedimento recante la riorganizzazione dell'assetto e delle funzioni del MiBACT è molto esplicito, e alla lettera i) dell'art. 30, comma 2, prescrive alla Direzione generale musei di "elabora[re], avvalendosi delle banche dati predisposte dalla Direzione generale Organizzazione, parametri qualitativi e quantitativi, procedure e modelli informatici diretti a valutare la gestione degli istituti e dei luoghi della cultura statali, in termini di economicità, efficienza ed efficacia, nonché di qualità dei servizi di fruizione e di valorizzazione erogati".

La raccolta, l'organizzazione e l'analisi dei dati quantitativi e qualitativi sul pubblico dei musei e dei luoghi della cultura statali deve essere assicurata attraverso l'implementazione, il mantenimento e lo sviluppo costanti del data base e del sistema informativo/informatico del Ministero, da cui discende la possibilità di assolvere ai conseguenti compiti di disseminazione e pubblicazione dei dati e del lavoro svolto.

La presente pubblicazione è il frutto di uno studio commissionato alcuni anni fa dal MiBACT e fotografa molto bene lo stato dell'arte: segnala la complessità del problema, anche in rapporto a consimili esperienze internazionali, e richiama l'attenzione su un fronte aperto che vede oggi consapevolmente impegnate varie altre strutture e vari altri programmi statali di conoscenza, monitoraggio e valutazione: l'Ufficio Statistica della Direzione generale bilancio del MiBACT, l'Ufficio Studi del Segretariato generale, i Concessionari Consip per ciò che riguarda i servizi aggiuntivi, l'ISTAT.

L'analisi dei dati quantitativi ricavabile dalla reportistica proveniente dalle biglietterie e dai box office dei musei è oggi ad uno stadio avanzato di impiego e consente la restituzione di statistiche indicative sull'andamento dei flussi di pubblico. Da implementare e da ottimizzare è sicuramente l'analisi dei dati qualitativi, che si possono ricavare da strumenti pure esistenti, ma ancora non pienamente valorizzati: la Carta dei servizi (in corso di trasformazione in un modello di concreta e attiva (auto)valutazione della qualità; le rilevazioni effettuate con il questionario diffuso periodicamente dall'ISTAT; le analisi a campione svolte dai musei e dai Poli museali regionali o commissionate da questa stessa Direzione generale per mettere a fuoco singoli aspetti della qualità della fruizione culturale.

Naturalmente c'è ancora da investire nel campo della formazione e della sensibilizzazione del personale dei musei sui temi della conoscenza del pubblico; e d'altro canto i musei dovranno poter disporre del personale tecnico-scientifico oggi purtroppo ancora troppo carente rispetto alle dotazioni organiche necessarie.

La fase di studio e di predisposizione di strumenti utili alla costituzione di adeguate modalità di monitoraggio del pubblico può dirsi però ben avviata. Risulta infatti particolarmente pressante acquisire una migliore conoscenza dei visitatori e della domanda da essi espressa per supportare i processi decisionali sulle politiche da attuare per la gestione e valorizzazione di musei, monumenti, aree e parchi archeologici. L'attuale momento di rinnovo delle concessioni per i servizi al pubblico costituisce un'importante occasione per avviare un sistema organico di monitoraggio di tutti i luoghi della cultura gestiti dal MiBACT sulla base di uno specifico programma coordinato dalla Direzione generale Musei.

La pubblicazione di questo volume nella nuova serie della collana "Quaderni della valorizzazione" vuole esserne una concreta testimonianza, da condividere per mettere meglio a fuoco un campo d'azione strategico per la gestione e lo sviluppo del Sistema museale nazionale.

UGO SORAGNI  
*Direttore generale Musei*

## Prefazione

La conoscenza dei pubblici che a vario titolo frequentano i musei – al di là della pura rilevazione numerica – si va sempre più rivelando un fattore cruciale per realizzare politiche e strategie di coinvolgimento, di fidelizzazione, di ampliamento della base sociale e di miglioramento dell’esperienza di fruizione. Si tratta di un aspetto che assume ancora maggiore rilevanza alla luce della centralità che la domanda culturale è andata assumendo nelle policy e nelle priorità dei decisori culturali a livello internazionale e nazionale. Non è evidentemente un caso se, nel *Work Plan For Culture 2015-2018* della Commissione Europea, la prima tra le quattro priorità indicate per il periodo in considerazione sia *Accessible and Inclusive culture*, in cui il tema dell’Audience Development viene indicato come una delle principali sfide e opportunità del settore culturale europeo<sup>1</sup>. È importante sottolineare come, attualmente, il concetto più evoluto di audience development non si esaurisca esclusivamente nel raggiungimento di obiettivi di crescita quantitativa della domanda di cultura, ma si ponga anche l’obiettivo della diversificazione andando a stimolare e coinvolgere pubblici potenziali e nuovi attraverso innovazione e cambiamento nei format progettuali, nelle logiche di partecipazione e mediazione, negli strumenti di ascolto e di comunicazione, nell’utilizzo consapevole delle tecnologie e del digitale.

Mettere la persona e l’esperienza della partecipazione al centro dell’agire culturale rappresenta un’indubbia opportunità di cambiamento, di sviluppo, di legittimazione e di riaffermazione da parte del settore artistico e culturale del nostro Paese e in particolare per l’ambito dei musei e dei beni culturali. Tale opportunità può e deve essere colta in modo positivo e fecondo. A patto tuttavia che si inneschi, contestualmente, anche un processo di sensibilizzazione e di consapevolezza in merito alla necessità di impostare prassi e strumenti di ascolto, analisi, monitoraggio e valutazione che siano propedeutici e funzionali all’individuazione di politiche e strategie volte a migliorare la capacità del sistema culturale di confrontarsi con una società in forte cambiamento e con nuove e più complesse istanze. Ne consegue, pertanto, la necessità di promuovere

---

<sup>1</sup> A tale proposito si può approfondire il concetto di audience development facendo riferimento allo studio “Audience Development. How to place audiences at the centre of cultural organisations” promosso dalla Commissione Europea e i cui risultati e riferimenti bibliografici sono disponibili al sito [www.engageaudiences.eu](http://www.engageaudiences.eu)

e avviare studi e analisi di più ampio respiro su fasce allargate di popolazione per meglio comprendere anche quelle “zone grigie” costituite da coloro che, per diversi motivi, sono disincentivati da barriere di accesso di ordine culturale, sociale ed economico, oltretutto fisico.

La strutturazione del processo di conoscenza dei pubblici attuali e potenziali e dei non pubblici dovrebbe avvenire coinvolgendo e ponendo in relazione due livelli di osservazione e intervento diversi: quello macro, che può corrispondere a dimensioni territoriali di rango regionale e nazionale e quello micro che si attesta alla scala del singolo museo o del circuito di beni.

La dimensione macro può fornire evidenze a supporto del momento decisionale quando si devono rilanciare politiche che riguardano l'accesso, l'inclusione e la partecipazione, la qualità dell'esperienza offerta, il raccordo con la dimensione turistica così come con quella delle comunità territoriali. Appare chiaro che la sola dimensione quantitativa – relativa alle performance di visita e agli introiti economici – rappresenta una chiave parziale e inadeguata a interpretare i fenomeni in oggetto e che si debbano attivare procedure e strumenti (di routine oppure una tantum) per fornire informazioni e approfondimenti di natura qualitativa. Operativamente parlando, si tratta di definire delle architetture e delle procedure informative che consentano di raccogliere, organizzare, centralizzare e analizzare dati per restituire conoscenza a livello del sistema e degli elementi che lo compongono. Questo può avvenire sia ristrutturando i metodi di raccolta dei dati amministrativi di base relativi alla visitazione (integrando, ad esempio, informazioni in merito alla composizione del pubblico come l'età, il genere, la provenienza geografica, la presenza di gruppi scolastici) sia innestando ricerche e studi ad hoc sul pubblico che analizzino aspetti chiave quali l'identità e il profilo del pubblico, i comportamenti di fruizione, le motivazioni alla visita, l'efficacia della comunicazione, i consumi e le pratiche culturali, la soddisfazione per la visita e per le diverse componenti dell'esperienza museale. Sotto questa prospettiva appare altrettanto promettente il rafforzamento sinergico con l'ISTAT per la predisposizione di quadri conoscitivi stabili che consentano di valutare non solo l'evoluzione dei tassi di partecipazione e di frequenza degli italiani rispetto a musei, mostre, beni e aree archeologiche, ma anche gli atteggiamenti e le motivazioni alla non partecipazione culturale, disaggregabili in relazione alle principali variabili socio-anagrafiche.

A livello della dimensione “micro”, il panorama degli strumenti di analisi e delle ricerche realizzati dai singoli istituti appare ancora piuttosto embrionale e frammentato. Siamo, infatti, di fronte ad un corpus di approcci e di studi profonda-

mente disomogeneo e da una non adeguatamente diffusa consapevolezza in merito alle potenzialità di un sistema di conoscenza strutturato e qualitativamente adeguato a supporto delle politiche del pubblico (accessibilità culturale, ampliamento delle fasce d'utenza, diversità culturale, miglioramento dell'esperienza di visita, ecc.) e delle scelte di marketing e di comunicazione (targeting, engagement, soddisfazione del cliente, miglioramento delle modalità e dei contenuti della comunicazione, ecc.).

Ciò detto, emerge comunque un quadro in profonda evoluzione, in cui anche la nuova riorganizzazione del Ministero - attraverso processi di autonomizzazione dei diversi centri decisionali - spinge nella direzione di una maggiore intraprendenza nella ricerca di percorsi, pratiche, progetti e comportamenti che mettano le persone e i pubblici al centro dell'azione culturale. Da qui è cruciale partire, da qui è utile interpretare il senso di questo lavoro che, attraverso il confronto con buone pratiche internazionali, ribadisce l'importanza di costruire sistemi conoscitivi affidabili e aggiornati che aiutino i musei ad affrontare questa entusiasmante nuova sfida.

A. B.

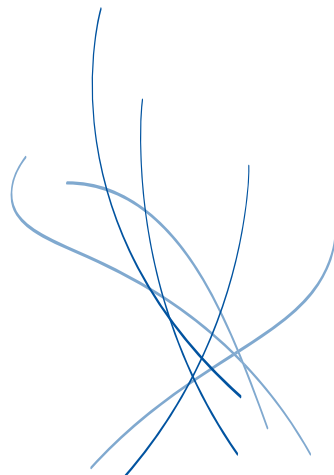


The background is a solid dark blue color. Overlaid on this are several thin, white, curved lines that sweep across the page in various directions, creating a sense of movement and depth. These lines are not perfectly straight, following gentle curves and arcs.

# **1. PREMESSA ALLO STUDIO E NOTE INTRODUTTIVE**



# 1. 1. Premessa allo studio e note introduttive



Il presente lavoro trae la sua motivazione dalla volontà di approfondire e dare esito alle indicazioni conclusive emerse da un precedente studio promosso dalla Direzione Generale Valorizzazione e intitolato “Indagine sullo stato dell’arte e individuazione delle modalità per l’attivazione di una raccolta sistematica dei dati sulla conoscenza del pubblico dei musei” (Fondazione Fitzcarraldo, 2011). L’obiettivo originale di tale studio era di ricostruire lo stato dell’arte degli studi e delle ricerche sul pubblico museale a livello nazionale e internazionale e di fornire elementi preliminari per l’implementazione di una modalità di raccolta sistematica e standardizzata dei dati sui visitatori dei musei e dei luoghi di cultura statali. Dallo studio si evinceva, infatti, come la realtà italiana – in relazione alla conoscenza del pubblico museale nel suo complesso - apparisse caratterizzata da quadri conoscitivi estremamente frammentari e da una forte eterogeneità a livello territoriale su scala nazionale.

Se l’adozione dell’*Atto d’indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* ha riportato l’attenzione sulla necessità di rafforzare strumenti, competenze e qualità delle prestazioni del sistema museale italiano, costituendo un punto di partenza per una nuova museologia maggiormente in linea con quella internazionale e stimolando la riflessione anche a livello locale, il quadro di insieme, sul tema della conoscenza e delle politiche del pubblico, richiede ancora un significativo sforzo di definizione e di consolidamento. Lo studio raccomandava, pertanto, «la creazione di un sistema di rilevazione omogeneo a livello centrale, che permetta di costruire quadri conoscitivi affidabili e aggiornati sulle condizioni di accessibilità del pubblico, sulla sua soddisfazione e sui suoi bisogni, che superi al contempo la frammentarietà e la discontinuità dello stato delle conoscenze attuali».

Sembrava dunque più che mai opportuno, nell’attuale fase di continua e spesso dirompente evoluzione della domanda di cultura, verificare la fattibilità di un sistema di monitoraggio e valutazione a livello centrale, che permettesse di costruire quadri conoscitivi affidabili e aggiornati, capaci di andare oltre alla rilevazione numerica degli ingressi e di restituire una visione complessiva sulla composizione dei pubblici, su comportamenti e bisogni di fruizione, sulla qualità del servizio erogato, sulle barriere e gli ostacoli all’accesso, sulla valutazione degli effetti diretti e indiretti dell’attività di fruizione.

Nello studio del 2011 si sottolineava, inoltre, l'importanza di prendere in considerazione la costituzione di un Osservatorio sul pubblico dei musei, quale fattispecie istituzionale, organizzativa e gestionale adeguata e coerente per assolvere all'esigenze poc'anzi citate. Indipendentemente però dalla forma giuridica e organizzativa che si riterrà più opportuno realizzare, lo sviluppo di un sistema di conoscenza sui musei e sui loro pubblici dovrà essere concepito e progettato con particolare riferimento ad alcuni importanti risultati che ci si attende possano essere raggiunti, tra cui:

1. la costituzione di un sistema nazionale di monitoraggio e valutazione che, attraverso la rilevazione periodica di informazioni quantitative e qualitative sulla domanda di musei, monumenti e aree archeologiche statali, possa supportare il processo decisionale del Mibact e della comunità di operatori del sistema museale nel suo complesso, in relazione alle "politiche del pubblico" intese nelle loro accezione più ampia;
2. la costituzione di un sistema informativo flessibile ed evolutivo che consenta, attraverso la standardizzazione, l'archiviazione, l'analisi di dati e la condivisione dei risultati, di generare un processo di "sedimentazione" della conoscenza sulla domanda museale capace di produrre maggiore efficacia nei processi d'interpretazione e valutazione dei fenomeni in oggetto;
3. il miglioramento della capacità di risposta alle accresciute esigenze di accountability, rendendo disponibile un sistema di informazioni e comunicazione capaci di legare costantemente i luoghi di cultura con i fruitori (attuali e potenziali) e i cittadini, attraverso informazioni rilevanti e significative inerenti la rendicontazione dei risultati e degli impatti ottenuti;
4. il rafforzamento della consapevolezza, a livello di singola istituzione museale, in merito all'importanza di un sistema organizzato di misurazione e di valutazione delle politiche del pubblico;
5. il rafforzamento delle competenze del personale interno alle istituzioni relativamente agli aspetti metodologici inerenti lo studio e la valutazione del pubblico;
6. il dialogo e l'integrazione, in prospettiva, con altre strutture e funzioni centrali di conoscenza, monitoraggio e valutazione nell'ambito del settore del patrimonio e delle attività culturali;

Rispetto al suddetto orizzonte di obiettivi e di esigenze, lo studio realizzato da Fondazione Fitzcarraldo nell'arco del 2012<sup>1</sup> - di cui qui si presenta solo la parte relativa **all'analisi e mappatura del sistema di bigliettazione e trasferimento dati del sistema museale statale e al benchmarking internazionale di Osservatori sul pubblico dei musei** - intendeva definire in termini di obiettivi, di sistema informativo e informatico, di requisiti organizzativi e di fabbisogno di competenze l'avviamento e la progettazione di un sistema interno per monitorare e valutare l'ambito della frequentazione dei musei e dei luoghi di cultura statali.

---

<sup>1</sup> Fondazione Fitzcarraldo, (2012), *Studio di fattibilità per la realizzazione di un Osservatorio Permanente sui Visitatori*, Mibact

Relativamente alla struttura del presente studio il **capitolo 2** ha funzione di introduzione al tema della conoscenza del pubblico dei musei statali attraverso una lettura sintetica e diacronica delle politiche, degli strumenti, delle esperienze, dei vincoli e delle potenzialità relative al contesto italiano. Il **capitolo 3** riporta i risultati di un lavoro propedeutico di analisi e mappatura del sistema di bigliettazione e trasferimento dati del sistema statale. Ai fini di un proficuo svolgimento della progettazione del sistema informativo e informatico è, infatti, importante poter fare riferimento a un sistema di conoscenza condiviso in merito alle condizioni di accessibilità, alle modalità di verifica degli ingressi, ai sistemi di biglietteria utilizzati, all'eventuale esternalizzazione del servizio di biglietteria a soggetti terzi. Il **capitolo 4**, attraverso un'analisi di benchmarking sovranazionale (con una forte componente di originalità nel panorama internazionale oltreché nazionale) intende fornire elementi e indicazioni per una migliore comprensione degli obiettivi, del modello di governance e di funzionamento, dell'architettura del sistema informativo e dei fabbisogni economici di gestione di un potenziale Osservatorio Centrale sul Pubblico. L'analisi è stata incentrata su casi esemplari di osservatori che a livello nazionale e centrale si occupano di monitorare e valutare il pubblico e le modalità di visitazione dei musei e dei luoghi della cultura.

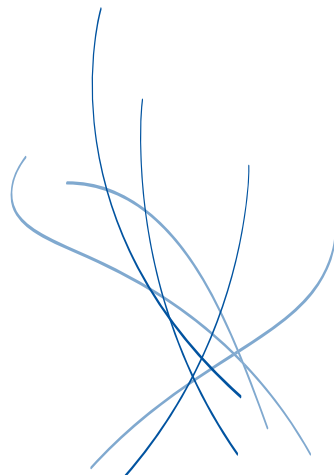




## **2. LA CONOSCENZA DEL PUBBLICO NEI MUSEI STATALI ITALIANI**



## 2. La conoscenza del pubblico nei musei statali italiani<sup>3</sup>



Come già ricordato il grado di intensità e di efficacia con cui il sistema museale si attiva per conoscere e monitorare il proprio pubblico al fine di migliorare la capacità di orientamento strategico e l'operatività delle singole istituzioni è il risultato di una serie di fattori che riguardano il contesto normativo e giuridico, il capitale professionale del sistema stesso, l'intraprendenza e la consapevolezza delle singole istituzioni e l'attivazione di modelli virtuosi di collaborazione con il mondo della ricerca e dell'università. Qualunque valutazione in merito alla fattibilità e all'efficacia di un osservatorio centrale sul pubblico dei musei non può prescindere da una prima ricognizione del contesto politico, istituzionale e culturale entro cui andranno a iscriversi il suo operato e la natura delle relazioni che dovrà attivare con i diversi soggetti coinvolti.

Qui di seguito vengono sinteticamente riportate le principali "tappe" giuridico-normative e le esperienze relative all'azione del Mibact sul tema della conoscenza della domanda museale in senso ampio. L'orizzonte temporale considerato si riferisce all'ultimo decennio.

Nel 2001 viene emanato l'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*. L'ambito VII, quello che regola i rapporti con il pubblico, accoglie e rende esplicito il sistema di relazione che i musei intendono costituire e mantenere con i loro pubblici. Si tratta di un sistema di relazione fortemente ancorato ad una visione dei musei come luoghi che hanno conferito nuova centralità ai visitatori. In tale ambito si fa esplicito riferimento alla "valutazione dell'offerta e verifica del gradimento del pubblico" affermando che per impostare "le proprie politiche e verificare i risultati degli obiettivi che si è prefisso deve innanzitutto conoscere il proprio pubblico, individuandone con strumenti adeguati le caratteristiche e le esigenze; quindi, verificare il livello di gradimento dei servizi offerti".

Alla luce dell'Atto di Indirizzo alcune Regioni italiane hanno iniziato a dotarsi di strumenti tecnici tesi alla "certificazione" dei musei locali e al loro accreditamento (si veda, tra tut-

---

<sup>3</sup> Occorre ricordare che l'arco temporale di analisi dei programmi, dei progetti e delle esperienze più significative riportati nel presente paragrafo si conclude nel 2012.

te, l'esperienza della Regione Lombardia e della Regione Emilia Romagna), proponendo percorsi e strumentazioni diverse per avviare modalità standardizzate e sistematiche di raccolta di dati sul pubblico di natura quantitativa e qualitativa.

Nel 2004, il *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* enuclea come Titolo a sé la valorizzazione come attività distinta dalla tutela e ne definisce i principi generali e le applicazioni, conferendo dunque piena centralità al tema della valorizzazione (e quindi anche della fruizione) come parte integrante della disciplina dei beni culturali.

Nel 2006 viene istituita con decreto Ministeriale la *Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità per le attività di valorizzazione*, (Commissione Montella), il cui obiettivo era quello di contribuire all'attuazione dell'art. 114 del Codice dei Beni culturali e del Paesaggio attraverso un piano di lavoro articolato su sette temi tra cui l'aggiornamento dell'Atto di Indirizzo sugli standard dei musei e lo sviluppo dei processi di autovalutazione e di accreditamento. Nello schema di decreto nell'ambito VII (rapporti con il pubblico) si prevedono le "indagini sul pubblico" tra gli elementi di valutare (tipologia, frequenza, modalità di realizzazione di indagini quantitative e qualitative) anche se non si prevedono requisiti minimi rispetto al tema delle indagini.

Nel 2007 il Mibact progetta ed emana la *Carta della qualità dei servizi culturali*, con l'obiettivo di promuovere una più ampia valorizzazione e «adeguare per quanto possibile, in armonia con le esigenze della tutela e della ricerca, l'organizzazione delle attività alle aspettative degli utenti», utile per informare il visitatore sui i servizi e sui relativi impegni. Anche se non si fa espresso riferimento a indicatori e standard legati alla conoscenza del pubblico, un canale di ascolto e di relazione viene proposto attraverso il modulo di reclamo e le richieste di miglioramento dei servizi.

Relativamente al tema dell'accountability nella Pubblica Amministrazione è rilevante, per i temi qui considerati, il Decreto di Riforma della P.A. (D.Lgs 150/2009) che prescrive obiettivi di performance per l'amministrazione nel suo complesso e per le unità organizzative che la compongono. Nello specifico prevede una gestione orientata al raggiungimento degli obiettivi, la misurazione delle performance e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi stessi, includendo una rendicontazione delle performance ai fini del controllo interno e una rendicontazione esterna delle performance ai competenti organi esterni e ai cittadini.

Nel 2011 prende avvio il *Progetto di Monitoraggio e Valutazione dei servizi aggiuntivi culturali*, finalizzato alla definizione di un sistema di monitoraggio e valutazione per il sistema dei servizi aggiuntivi culturali, che prevede l'utilizzo di un complesso sistema d'indicatori per individuare le dimensioni quantitative e qualitative della domanda museale e valutare gli impatti diretti e indiretti generati sul pubblico e sul contesto di riferimento.

Nel 2012 la Direzione Valorizzazione ha bandito un *Invito a presentare proposte - Promuovere forme innovative di partecipazione culturale* (n° 7 del 15 marzo 2012). La logica dell'invito è quella di sollecitare gli istituti del Mibact a presentare progetti di aggiornamento o ripensamento degli apparati e dei processi di comunicazione culturale di musei, monumenti, parchi e aree archeologiche, complessi monumentali, regolarmente aperti al

pubblico, mediante l'adozione di prassi innovative incentrate sulla partecipazione dei cittadini e sul partenariato territoriali. Parte qualificante del progetto risiede nella capacità dell'ente di realizzare un'indagine di contesto (con particolare attenzione ai pubblici attuali e potenziali) come preconditione all'impostazione progettuale. Non a caso negli obiettivi si fa esplicito riferimento all'importanza di "sensibilizzare i destinatari dell'invito sull'importanza della conoscenza preliminare dei pubblici e dei loro fabbisogni e della valutazione del processo e degli esiti, al fine di predisporre azioni progettuali efficaci e pertinenti, che diano risposta ai bisogni e alle attese rilevate".

Occorre infine ricordare che il SISTAN, l'ufficio statistico del Mibact collocato all'intero del Servizio "Affari generali, Sistemi Informativi e Tecnologie Innovative", raccoglie e comunica in modo sistematico (per gli istituti statali) le seguenti rilevazioni:

- Dati di accesso: Numero dei visitatori e introiti per singolo museo, monumento o area archeologica (numero d'ingressi paganti e non paganti rilevati mensilmente; introiti da biglietteria);
- Dati relativi alla fruizione (servizi aggiuntivi): per ciascuna tipologia di servizio aggiuntivo – audioguide, bookshop, caffetteria, prenotazione/prevendita, ristorante, visite guidate - sono rilevati il numero di clienti/scontrini, gli incassi e la quota parte di ricavi della sovrintendenza

Esistono, inoltre, alcune iniziative di natura "non sistematica" (alcune non esclusivamente focalizzate sui temi in questione), promosse negli ultimi anni dal Mibact che hanno ampliato la base conoscitiva in relazione al pubblico dei luoghi di cultura statali (alcuni esempi):

Nel 2000, *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, a cura di Ludovico Solima, Gangemi Editore, Roma ([http://www.ufficiostudi.beniculturali.it/mibact/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Pubblicazioni/Volumi/Tutti-i-volumi/visualizza\\_asset.html\\_1129503308.html](http://www.ufficiostudi.beniculturali.it/mibact/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Pubblicazioni/Volumi/Tutti-i-volumi/visualizza_asset.html_1129503308.html))

Nel 2002 l'indagine *I musei e le imprese. Indagine sui servizi di accoglienza nei musei statali italiani: la domanda e l'offerta*, confluita nella pubblicazione *I musei e le imprese. Indagine sui servizi di accoglienza nei musei statali italiani*, a cura di Ludovico Solima e Alessandro Bollo, Gangemi Editore, Roma ([http://www.ufficiostudi.beniculturali.it/mibact/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Pubblicazioni/Volumi/Tutti-i-volumi/visualizza\\_asset.html\\_1130071299.html](http://www.ufficiostudi.beniculturali.it/mibact/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Pubblicazioni/Volumi/Tutti-i-volumi/visualizza_asset.html_1130071299.html))

Nel 2007 la sigla del Protocollo di Intesa tra l'ex Direzione Generale per l'Innovazione Tecnologica e la Promozione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali (Mibact), l'Istat, le Regioni e le Province autonome ha avuto come principale finalità quella della collaborazione tra le varie istituzioni coinvolte, al fine di realizzare una rilevazione a carattere censuario degli "Istituti di Antichità e d'arte e i Luoghi della Cultura non Statali", nel quadro del Progetto operativo denominato "Informazioni di contesto per le politiche integrate territoriali" – INCIPIT, finanziato dall'attuale Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), in base ad una convenzione del 2004 con l'Istat.

Nel quadro delle azioni volte a rendere più trasparenti le informazioni di settore in ambito europeo, il gruppo Egmus di cui l'ufficio di statistica del Mibact è componente da alcuni anni, ha promosso il lancio del proprio sito web (<http://egmus.minuskel.de/index.php>), ove sono pubblicate, e mantenute aggiornate, statistiche museali europee comparabili. Inoltre il gruppo si vuol rendere promotore in seno all'unione europea di alcuni progetti proprio per colmare eventuali gap informativi.

Nel 2008 la Direzione generale per l'Archeologia ha promosso un'indagine presso alcuni istituti campione per rilevare il gradimento dell'utenza. Cfr. A.M. Dolciotti, in Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Direzione Generale per i Beni Archeologici, Guida ai musei e ai siti archeologici statali, De Luca, Roma 2008, pp.39-41.

Nel 2008 l'indagine «verifica degli standard museali», che ha dedicato particolare attenzione all'Ambito sul pubblico e sfociata in una pubblicazione curata e diffusa dal Ministero: Musei Pubblico Territorio. *Verifica degli standard nei musei italiani*, a cura di A. Maresca Compagna, S.C. Di Marco, E. Bucci, Gangemi Editore, Roma 2008.

Nel 2011 la DG Valorizzazione ha promosso lo studio *Il sistema informativo sul pubblico dei luoghi della cultura statali*, realizzato da Sara Parca, volto a verificare il grado di utilizzo degli strumenti di analisi e di monitoraggio nei luoghi della cultura statali da cui è emerso che solo nel 26% dei luoghi della cultura sono state realizzate indagini sul pubblico.

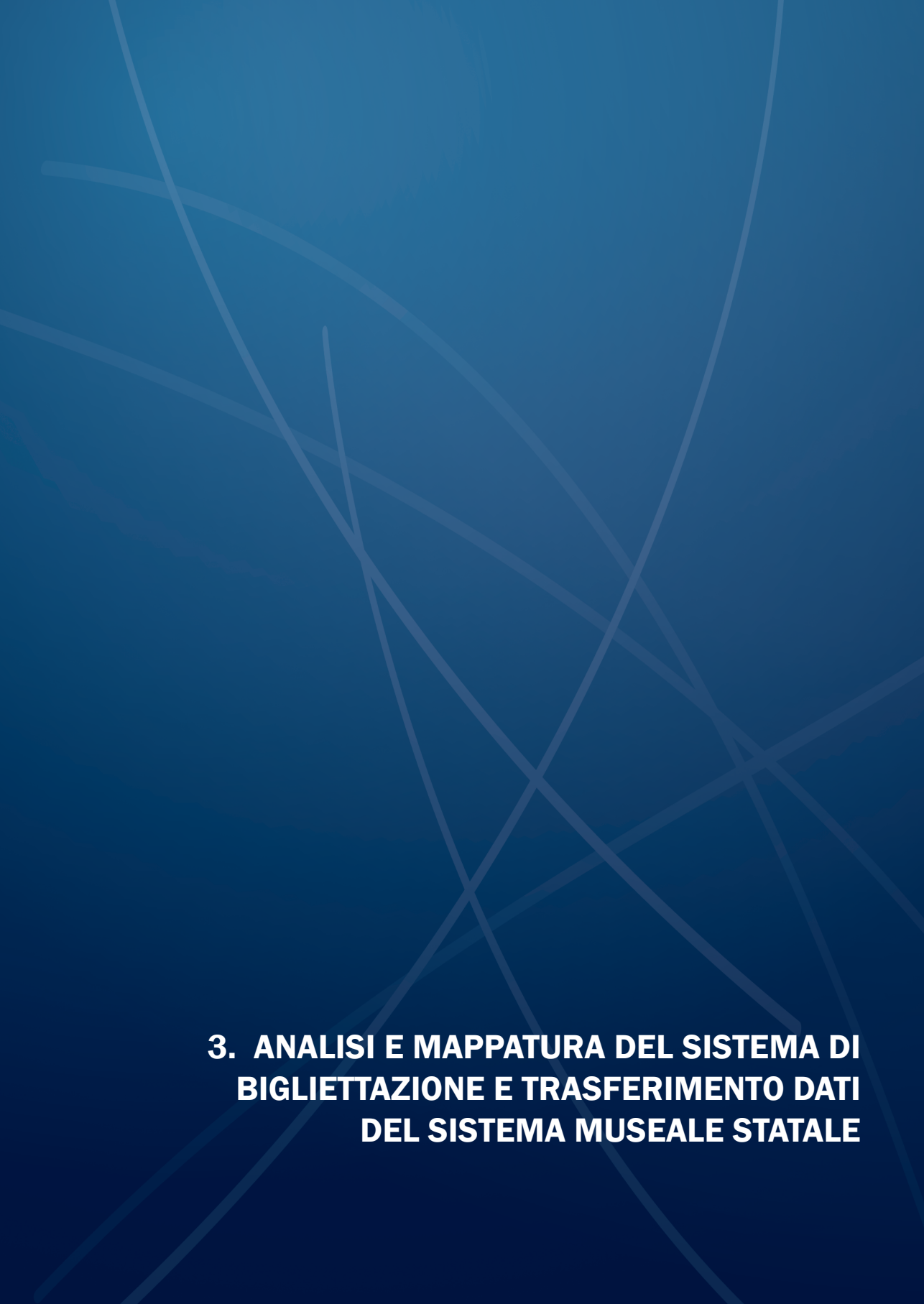
Sempre nel 2011 la DG Valorizzazione ha, inoltre, promosso la ricerca *Indagine sullo stato dell'arte e individuazione delle modalità per l'attivazione di una raccolta sistematica dei dati sulla conoscenza del pubblico dei musei*, realizzata dalla Fondazione Fitzcarraldo avente come obiettivo di rappresentare lo stato dell'arte delle ricerche sul pubblico in ambito nazionale e internazionale e di realizzare una banca dati liberamente consultabile attraverso il sito del Mibact comprendente un campione rappresentativo delle principali ricerche realizzate in Italia e all'estero sul tema del pubblico e del non pubblico dei musei.

Nel 2012 la ricerca *Il museo in ascolto. Indagine sulla comunicazione dei musei statali italiani*, realizzata dalla Seconda Università di Napoli e coordinata da Ludovico Solima.

Al di fuori dell'ambito di azione del Mibact è, inoltre, utile segnalare la ripresa dei lavori di una Commissione Tematica sulla Valutazione di ICOM Italia, coordinata da Adele Maresca Compagna e da Alessandro Bollo che si pone come obiettivo di “rafforzare la consapevolezza degli operatori del settore in merito all'importanza e all'utilità delle prassi di osservazione, conoscenza e valutazione del pubblico come prerequisiti strategici e operativi capaci di assistere tutte le funzioni del museo (dalla programmazione scientifica e culturale, alle attività educative, al marketing, alla comunicazione, al fund raising)” (Documenti programmatico 2011)<sup>4</sup>. Nel sezione del sito ICOM dedicata al gruppo di lavoro su “Valutazione dei musei e studi sui visitatori” è possibile trovare una bibliografia esaustiva sui visitor studies e sugli studi sul pubblico in ambito nazionale e internazionale.

---

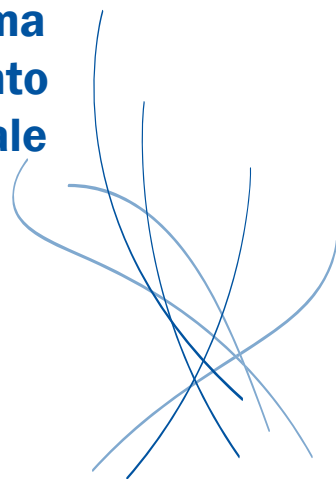
4 [http://www.icom-italia.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=992](http://www.icom-italia.org/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=992)



### **3. ANALISI E MAPPATURA DEL SISTEMA DI BIGLIETTAZIONE E TRASFERIMENTO DATI DEL SISTEMA MUSEALE STATALE**



### 3. Analisi e mappatura del sistema di bigliettazione e trasferimento dati del sistema museale statale



#### 3.1 Quadro di riferimento della ricerca: il sistema dei luoghi della cultura statali

Ai fini di un proficuo svolgimento della progettazione del sistema di monitoraggio e valutazione del pubblico dei musei è cruciale poter fare riferimento a un sistema di conoscenza condiviso in merito alle condizioni di accessibilità, alle modalità di verifica degli ingressi, ai sistemi di biglietteria utilizzati, all'eventuale esternalizzazione del servizio di biglietteria a soggetti terzi. A tal fine è stata condotta un'indagine sui sistemi di accesso ai luoghi della cultura statali per mappare e descrivere la natura e i flussi dei dati amministrativi inerenti la biglietteria e l'attività di regolazione degli accessi ai suddetti luoghi.

L'ambito di riferimento di questa indagine propedeutica, costituito dal sistema dei luoghi della cultura gestiti dal Ministero per i beni e le attività culturali tramite le Soprintendenze di settore (archeologico, architettonico, storico-artistico ed etnoantropologico, archivistico), gli Istituti nazionali, quelli centrali e quelli dotati di autonomia speciale, si presenta come una realtà vasta e complessa, per la quale ancora mancano dei principi classificatori univoci, che comprende strutture di varia natura come musei, monumenti e complessi monumentali, parchi e aree archeologiche, archivi e biblioteche.

Una realtà multiforme in cui, anche sul piano delle condizioni di accesso, si registrano molteplici situazioni che vanno dall'apertura regolare, a quella stagionale, occasionale o solo su prenotazione; dall'esistenza di circuiti museali (insiemi di musei, gallerie, monumenti, aree archeologiche accessibili con un unico biglietto) a luoghi caratterizzati dalla presenza di più beni culturali (che corrispondono anche a diversi spazi fruibili dal pubblico), come accade in molti siti archeologici; dai musei articolati in più sedi fisicamente distinte (una sede principale e sedi espositive distaccate), ai musei (ma anche le biblioteche e gli archivi) ospitati all'interno di edifici di pregio storico-artistico e/o architettonico (palazzi, ville, castelli, eccetera) fruibili e visitabili anche indipendentemente dall'accesso alle aree espositive museali; un caso particolare è infine costituito dai complessi monumentali abbaziali o monastici caratterizzati da più spazi, spesso ospitati in altrettanti edifici (chiesa, monastero, chiostro, farmacia, biblioteca, archivio, museo ...) a loro volta fruibili separatamente, per i quali però accanto all'interesse storico-artistico o di studio entra in gioco anche l'aspetto particolare della sfera religiosa.

Altrettanto varie sono le modalità di accesso: in alcuni luoghi vengono emessi e verificati biglietti d'ingresso (a pagamento, ridotti o gratuiti) in maniera elettronica e informatizzata; in altri, invece, i titoli di accesso vengono erogati attraverso matrici cartacee; in altri ancora non sono previsti titoli d'ingresso ma, eventualmente, offerte libere, dunque non c'è un sistema di registrazione sistematica degli ingressi che consenta di verificare il numero di visitatori, anche se in alcuni casi vengono utilizzati i registri delle firme, tornelli o conta persone.

### **3.1.1 I luoghi della cultura statali: dati dimensionali di sintesi**

Ai fini di una migliore comprensione degli argomenti oggetto di ricognizione - i cui esiti sono presentati nei paragrafi successivi - si riportano qui le dimensioni principali inerenti la domanda dei luoghi della cultura statali partendo dai dati resi disponibili dall'Ufficio di Statistica del Mibact. Rispetto alla base di dati esistente è stato operato un ulteriore livello di disaggregazione che ha consentito di differenziare i luoghi della cultura affidati in concessione da quelli gestiti direttamente dal Ministero<sup>5</sup>.

Come si vede dalla tabella successiva su un universo di circa 490 tra musei, monumenti e aree archeologiche, 257 riguardano beni a ingresso a pagamento (52,7%) e 230 riguardano beni a ingresso gratuito (47,3%). I Luoghi e i circuiti oggetto di concessione sono 129<sup>6</sup> (26,4%) e nel 92% dei casi riguardano beni culturali a pagamento.

Complessivamente sono circa 40,1 MI le visite annue ai musei statali (dato 2011), di cui 22,1 MI circa (il 55%) quelle realizzate in luoghi statali dati in concessione. Complessivamente il 59,5% degli ingressi avviene con tariffa gratuita: incidenza che scende al 34,6% nei luoghi in concessione e che sale all'89% in quelli non in concessione.

Il totale degli introiti annui generati<sup>7</sup> è di circa 110.4 MI di €, di cui il 93% (circa 103, 5 MI di €) realizzati in beni dati in concessione. L'introito medio<sup>8</sup> a visita è di 2,75 €, che sale a 4,68 € per quelle realizzate in beni dati in concessione e si attesta a 0,38 € per quelle non in concessione. L'introito medio unitario per i museo a pagamento è di circa 430.000 €.

---

5 Sono stati considerati e conteggiati, oltre musei, i monumenti e le aree archeologiche, anche i circuiti museali le cui performance di visita vanno a cumularsi o a sostituirsi, a seconda dei casi, a quelle dei singoli musei aderenti al circuito.

6 Questo dato si riferisce non solo ai beni, ma comprende e conteggia come unità anche il circuito o i circuiti che insistono sui beni oggetto di concessione.

7 Riferiti alla sola biglietteria, con esclusione degli altri servizi a pagamento presenti; anno 2011.

8 Riferito al totale dei visitatori paganti e non paganti

## I luoghi della cultura statali. Le dimensioni della domanda

	<i>Totale</i>	<i>in concessione</i>	<i>non in concessione</i>
Luoghi della cultura complessivo	487	129	358
<i>A pagamento</i>	257	119	138
<i>Gratuiti</i>	230	10	220
Totale visite	40.108.846	22.126.366	17.982.480
<i>paganti</i>	16.275.185	14.454.886	1.820.299
<i>non paganti</i>	23.833.661	7.671.480	16.162.181
totale introiti	€ 110.417.057	€ 103.517.826	€ 6.899.230
<i>introito per visitatore</i>	€ 2,75	€ 4,68	€ 0,38

### 3.2 Contesto normativo di riferimento, condizioni di accesso e sistemi di registrazione

I criteri e le modalità di accesso agli istituti e luoghi della cultura statali hanno visto diverse modifiche nel corso degli anni, a partire dalla storica abolizione della “tassa d’ingresso” prevista dal Regio Decreto n. 3191 del 1885, avvenuta con la Legge n. 78 del 25 marzo 1997 e successivo Regolamento di attuazione D.M. n. 507 dell’11 dicembre 1997, modificato da ulteriori decreti nel 2005 e 2006 alla luce del nuovo Codice dei beni culturali e del paesaggio.

Le modifiche hanno riportato in sede regionale (Direzioni Regionali e Comitati regionali per i servizi di biglietteria) tutte le decisioni in materia di biglietti (tariffe, accordi con altri enti, etc.), hanno toccato la gestione dei servizi di biglietteria (emissione, distribuzione, vendita e verifica dei biglietti), l’individuazione delle fasce esonerate dal pagamento - per età o per tipologia - oppure ammesse con tariffe ridotte (ad es. la riduzione del 50% per i giovani in età compresa tra i 18 e i 25 anni introdotta nel 1999), le valutazioni economiche che possono indurre ad optare per l’ingresso libero. È stata introdotta, inoltre, la gratuità per i portatori di handicap e i loro accompagnatori e per gli operatori delle associazioni di volontariato . Il Codice dei beni culturali e del paesaggio dedica all’accesso agli istituti ed ai luoghi della cultura l’articolo 103 che stabilisce:

1. L’accesso agli istituti ed ai luoghi pubblici della cultura può essere gratuito o a pagamento. Il Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali possono stipulare intese per coordinare l’accesso ad essi.
2. L’accesso alle biblioteche ed agli archivi pubblici per finalità di lettura, studio e ricerca è gratuito.

3. Nei casi di accesso a pagamento, il Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali determinano:
  - a) i casi di libero accesso e di ingresso gratuito;
  - b) le categorie di biglietti e i criteri per la determinazione del relativo prezzo. Il prezzo del biglietto include gli oneri derivanti dalla stipula delle convenzioni previste alla lettera c);
  - c) le modalità di emissione, distribuzione e vendita del biglietto d'ingresso e di riscossione del corrispettivo, anche mediante convenzioni con soggetti pubblici e privati. Per la gestione dei biglietti d'ingresso possono essere impiegate nuove tecnologie informatiche, con possibilità di prevendita e vendita presso terzi convenzionati.
  - d) [omissis]
4. Eventuali agevolazioni per l'accesso devono essere regolate in modo da non creare discriminazioni ingiustificate nei confronti dei cittadini degli altri Stati membri dell'Unione europea.

Nel Decreto Ministeriale 507 del 1997 e successive modifiche, vengono stabilite le norme per l'istituzione del biglietto d'ingresso secondo le seguenti tipologie (art. 1, c. 2):

- biglietto unico che consente l'accesso ad uno solo dei luoghi della cultura statali;
- biglietto cumulativo che consente l'accesso a più luoghi della cultura statali;
- biglietto integrato che consente l'accesso ad uno o più dei luoghi della cultura statali, insieme ad uno o più monumenti, musei, gallerie, scavi di antichità, parchi e giardini non statali nonché mostre o altre manifestazioni culturali, statali e non statali.

La tipologia dei biglietti di ingresso cumulativo o integrato non esclude l'accesso ai luoghi della cultura statali mediante biglietto unico. Inoltre, in relazione a particolari esigenze, possono essere previsti anche altri tipi di biglietti. Il decreto sottolinea anche che i titoli d'ingresso possono consistere in una carta, tessera magnetica o elettronica, leggibili da idonee apparecchiature poste all'ingresso degli istituti. Per quanto riguarda il libero ingresso, è autorizzato agli istituti e ai luoghi della cultura quando gli introiti derivanti dalla vendita dei titoli di legittimazione siano inferiori alle spese di riscossione, calcolate sulla base dei costi diretti e indiretti sostenuti dal Ministero nell'anno precedente. Il comitato regionale per i servizi di biglietteria può stabilire che agli istituti ed ai luoghi della cultura si acceda liberamente in occasione di particolari avvenimenti.

È consentito l'ingresso gratuito ad alcune categorie di visitatori, generalmente è a pagamento dai 26 ai 64 anni, con riduzione dai 18 a 25 anni.

### 3.3 Obiettivi dell'indagine e risultati attesi

Obiettivo dell'indagine è quello di costruire un quadro conoscitivo il più possibile esaustivo e aggiornato circa la tipologia dei dati amministrativi dei sistemi di bigliettazione e di regolazione degli accessi nei musei, monumenti e aree archeologiche statali aperte al pubblico, le modalità di raccolta e le forme di trasmissione degli stessi dati all'Ufficio Statistica del Mibact da parte dei singoli Istituti, al fine di far emergere la dimensione e il livello di infrastrutturazione tecnologica presente nei luoghi della cultura.

L'indagine si propone anche di mettere in luce quali informazioni sui visitatori sia possibile ricavare dalla prassi amministrativa, verificando se i dati raccolti attraverso gli attuali sistemi di accesso rilevano indicazioni puramente quantitative (numero degli ingressi) o se, invece, possano rilevare anche elementi qualitativi (ad es. provenienza, età, scolaresche...). Questi ultimi, infatti, potrebbero confluire nell'attività analitica di un futuro Osservatorio costituendo un "primo livello" di conoscenza per la profilazione dei pubblici. Da questa prospettiva i risultati della ricerca diventano propedeutici allo studio di fattibilità di un eventuale processo di trasformazione e utilizzo dei dati amministrativi da un "livello base" (rilevazione della pura unità d'ingresso) a un "livello superiore" di analisi del pubblico (con informazioni più raffinate in merito ad alcune variabili descrittive della profilazione del pubblico come ad esempio l'età o la presenza di gruppi scolastici).

### 3.4 Definizione del campo d'indagine

Nella definizione dell'area d'indagine da sottoporre alla rilevazione sono stati esclusi archivi e biblioteche, le cui peculiarità, distinte da quelle di musei, monumenti e aree archeologiche, richiedono specifici strumenti di valutazione, mentre restano nel perimetro selezionato tutti gli istituti e luoghi della cultura statali di interesse storico-artistico e archeologico aperti al pubblico.

L'individuazione dei soggetti da indagare si è basata sulle fonti informative istituzionali:

- sito web istituzionale del Ministero ([www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it)), database contenuto nella sezione di ricerca dei luoghi della cultura: (<http://www.beniculturali.it/mibact/opencms/Mibact/sito-Mibact/MenuPrincipale/LuoghiDellaCultura/Ricerca/index.html>);
- sito web dell'Ufficio di statistica dello stesso Mibact (<http://www.statistica.beniculturali.it>). Database contenente l'elenco dei Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali;
- siti web delle Soprintendenze e degli Istituti centrali e nazionali.

In particolare, si è considerato come riferimento anagrafico la banca dati dell'Ufficio di statistica del Ministero "Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali" aggiornata al 18 febbraio 2011, che individua 453 luoghi della cultura.

A partire da questo elenco si è proceduto a un'ulteriore selezione in base alla verifica delle attuali condizioni di accesso ai luoghi, attraverso contatti diretti con gli istituti o le rispettive Soprintendenze di competenza, che ha portato all'esclusione di alcuni di essi di fatto

non aperti al pubblico o di siti che non rientrano nella sfera d'interesse storico-artistico o archeologico quanto piuttosto in quello naturalistico, come nel caso della Grotta Azzurra di Anacapri (NA). Allo stato attuale dello studio, l'universo di riferimento è dunque composto da 439 istituti. In questo numero sono compresi anche monumenti non musealizzati, come alcuni edifici di culto, per i quali occorre procedere ad ulteriori verifiche.

### 3.5 Strumento d'indagine: il questionario

La rilevazione, iniziata a giugno 2012, è stata organizzata d'intesa con le Soprintendenze dei settori archeologico, architettonico, storico-artistico ed etnoantropologico, con gli Istituti nazionali, gli Istituti centrali e gli Istituti dotati di autonomia speciale, ai quali è stata inviata dalla Direzione Generale per la Valorizzazione del patrimonio culturale una lettera circolare al fine di illustrare le motivazioni e gli obiettivi del progetto, con richiesta di collaborazione allo svolgimento della rilevazione tramite la compilazione di un questionario per ogni luogo della cultura di propria competenza aperto al pubblico.

Il tracciato, dopo una prima sezione dedicata all'identificazione del luogo della cultura, è articolato in 28 domande, a risposte chiuse e aperte, con particolare attenzione rivolta ai sistemi di registrazione dei visitatori che ne consentono la quantificazione e all'esistenza di un "primo livello" di qualificazione del pubblico attraverso informazioni sulla provenienza, l'età o l'appartenenza a gruppi (ad esempio gruppi scolastici) ricavabili dagli stessi dati amministrativi.

La verifica ha permesso, inoltre, di mappare all'interno del sistema dei luoghi della cultura aperti al pubblico la distinzione tra "ingressi gratuiti", per i quali è comunque prevista l'erogazione di un biglietto e, dunque, una qualche forma di controllo dell'accesso, e "ingressi liberi", che nel SISTAN vengono invece rilevati in maniera indistinta.

In dettaglio, il questionario ha inteso rilevare:

#### **Le modalità di accesso:**

- modalità di apertura del luogo della cultura (se regolare, stagionale; occasionale; solo su prenotazione; altro);
- ingresso regolato da un sistema di bigliettazione o libero accesso;
- forme di controllo in caso di libero accesso (nessuna; conta persone/tornello; altro);

#### **Le modalità di bigliettazione e le tipologie di biglietti di ingresso:**

- eventuale esternalizzazione a provati dei servizi di biglietteria;
- modalità di erogazione del biglietto (con matrice/elettronico);
- in caso di erogazione di biglietto elettronico: controllo degli accessi tramite tornello (si/no); collegamento dei dati raccolti dai tornelli con il sistema di biglietteria (si/no); as-

- sociazione dei report di riepilogo del dato della vendita con il controllo accessi (si/no);
- modalità di prenotazione del biglietto: se possibile, in quali forme (on-line, call-center / telefono; fax; altro);
- modalità di acquisto del biglietto: in quali altre forme oltre che allo sportello/biglietteria in loco (prevendita; on-line; call-center / telefono; fax; altro);
- prevendita dei biglietti: gestita direttamente dal concessionario o da altri gestori della vendita di biglietti, es. circuito sisal, ticket one, vivaticket ecc ... (si / no);
- tipologie di biglietto vengono erogate (intero; ridotto; gratuito; cumulativo/integrato, abbonamenti/card, altre tipologie);
- altre forme di biglietto ridotto oltre a quelle previste da normativa vigente, es. convenzioni con Aziende di trasporto locale, Amici dei Musei, CRAL, Touring Club ecc ... (si / no);
- 

#### **Le tipologie di dati raccolti:**

- natura dei dati raccolti sul pubblico (solo quantitativa: numero delle affluenze / quantitativa e qualitativa: es. informazioni su provenienza, età, scolaresche ...);
- se vengono raccolti anche dati qualitativi, come vengono rilevati (tramite sistema di biglietteria / tramite questionari);
- La ricostruzione dei flussi di dati amministrativi:
- come vengono raccolti i dati sulla bigliettazione e/o sugli ingressi (reportistica in formato elettronico; scheda cartacea; altro);
- in caso di reportistica in formato elettronico, in quale formato si esporta il dato dal sistema di biglietteria;
- in caso di scheda cartacea: in che modo sono conservati i dati (su supporto cartaceo oppure riportati su file; se riportati su file, in quale formato);
- a chi vengono trasmessi i dati raccolti sulla bigliettazione e/o sugli ingressi (alla Soprintendenza; direttamente al SISTAN; a entrambi); con quali modalità vengono trasmessi (tramite web; tramite fax; altro); come vengono registrati (giornalieri; settimanali; mensili; altro) e con quale frequenza vengono trasmessi (giornalieri; settimanali; mensili; altro).

### **3.6 Il campione della ricerca e i principali risultati**

Complessivamente sono stati raccolti 280 questionari di cui 260 validi per i confronti e le analisi. Si tratta di un campione piuttosto “robusto” e significativo dal punto di vista statistico considerando che il sottoinsieme considerato garantisce una buona rappresentatività a livello territoriale e a livello dimensionale (come si vede dalle tabelle successive non sono presenti aree geografiche o dimensioni di pubblico sotto o sopra rappresentate in modo rilevante).

### Numerosità campione per area geografica in rapporto al totale

	N° beni MIBAC	Incidenza %	Campione	Incidenza %
<b>NORD</b>	124	25,3%	64	24,6%
<b>CENTRO</b>	198	40,4%	111	42,7%
<b>SUD</b>	155	31,6%	78	30,0%
<b>ISOLE</b>	13	2,7%	7	2,7%
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>490</b>		<b>260</b>	

Complessivamente, il campione analizzato è costituito per il 40% circa da musei sotto i 7.000 ingressi annui, un 41% da musei compresi tra 70.00 e 50.000 ingressi e un 19 % circa da musei con dimensioni superiori ai 50.000 ingressi.

Il 42.7% delle strutture rispondenti è localizzato al Centro Italia (il 35% tra Lazio e Toscana), il 30% al Sud (il 16% solo in Campania) e il 24,6% al Nord.

### Numerosità campione per dimensione di pubblico in rapporto al totale

	n° beni MIBAC	incidenza %	campione	incidenza %
0-3000	158	32,2%	66	25,4%
3001 - 7000	77	15,7%	37	14,2%
7001 - 15000	79	16,1%	54	20,8%
15001 - 50000	96	19,6%	54	20,8%
50001 - 150000	36	7,3%	25	9,6%
150001 - 300000	23	4,7%	14	5,4%
> 300000	21	4,3%	10	3,8%
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>490</b>		<b>260</b>	

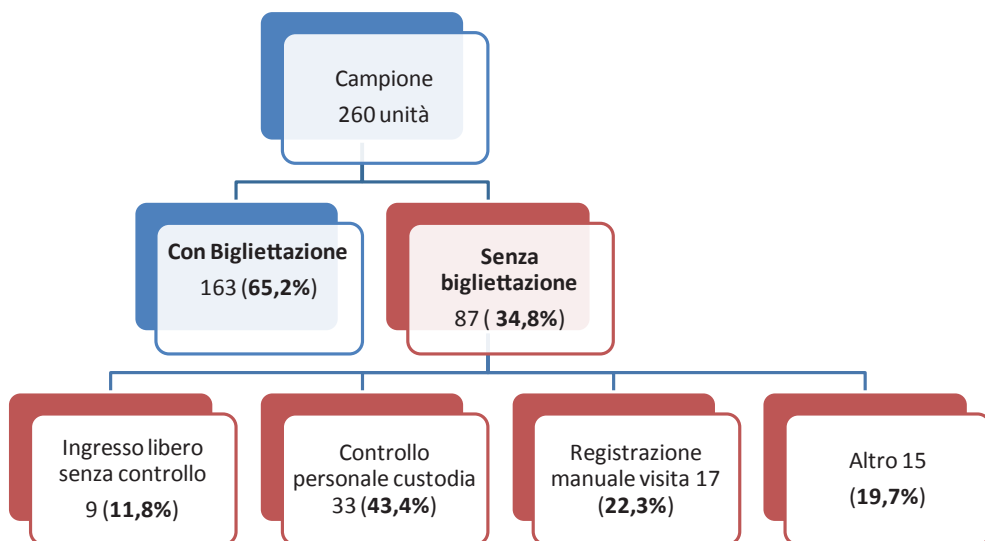
#### 3.6.1 La regolazione degli ingressi

Circa il 65% del campione analizzato riguarda luoghi della cultura regolati da un sistema di bigliettazione, mentre il 35% riguarda luoghi (a ingresso gratuito e generalmente di piccole dimensioni) che non prevedono un sistema di bigliettazione<sup>9</sup> e che sovente forniscono i

<sup>9</sup> E che pertanto non producono dati amministrativi.

dati di visita sulla base di stime o di modalità di rilevazione piuttosto eterogenee. Come si vede dalla figura successiva, infatti, degli 87 luoghi senza sistema di bigliettazione analizzati, 33 organizzano modalità di controllo in ingresso (e di conteggio) attraverso il personale di custodia, 17 utilizzano il registro delle visite come strumento di quantificazione del pubblico, in 9 non è prevista alcuna forma di controllo e negli altri casi si usano strumenti diversi come tornelli e contapersone.

### I sistemi di bigliettazione del campione analizzato

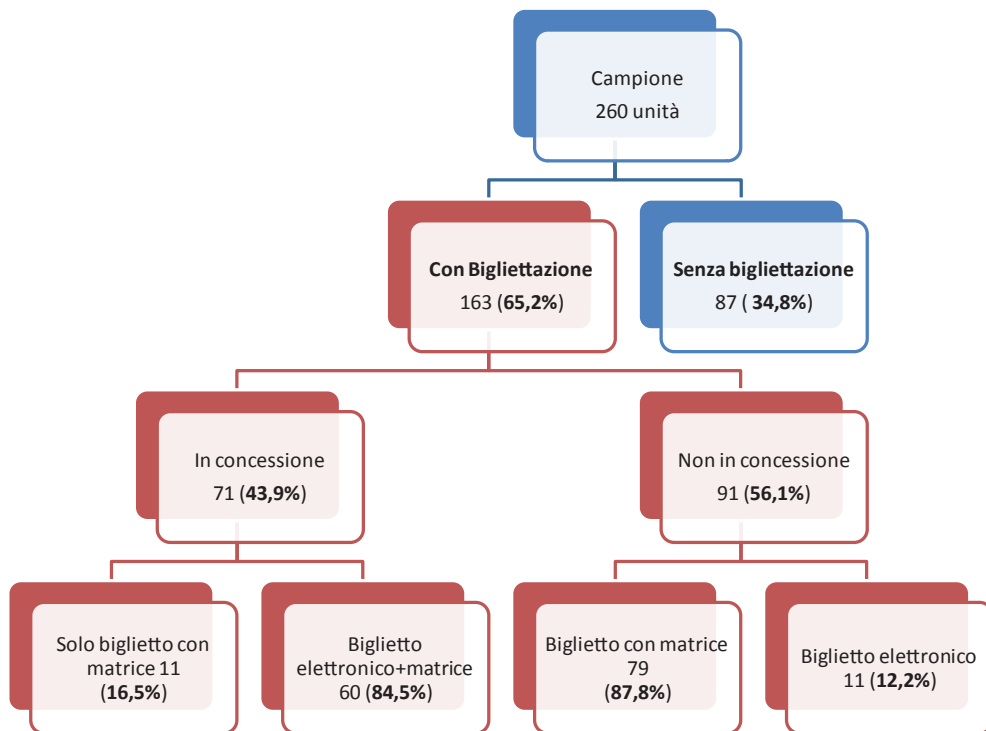


Nei luoghi in cui è presente un sistema di bigliettazione (65,2% del totale), emerge una situazione in cui il 44% delle unità analizzate sono gestite attraverso l'affidamento del sistema di biglietteria a soggetti privati. La figura successiva evidenzia, inoltre, come nella stragrande maggioranza dei casi in cui è previsto il servizio in concessione (84,5%) vengano utilizzati sistemi di biglietterie elettroniche. Percentuale che scende drasticamente (12,2%) quando si fa riferimento a luoghi della cultura in gestione diretta. Complessivamente le biglietterie elettroniche sono presenti nel 40% circa delle unità analizzate.

Se si considerano, inoltre, le dimensioni di domanda emerge una situazione in cui, prevedibilmente, ai luoghi regolati da un sistema di bigliettazione corrispondono le maggiori affluenze di pubblico (89,4% del pubblico totale). Nuovamente, al 43,9% dei siti dati in concessione corrisponde l'87,9% del pubblico a indicare un evidente processo di polarizzazione in cui sono i siti di maggiore dimensione a trovarsi nelle condizioni di migliore appetibilità per quanto riguarda l'esternalizzazione del servizio e a cui sono associate funzioni di bigliettazione più avanzate dal punto di vista della strumentazione adottata: le biglietterie elettroniche sono presenti, come ricordato, nel 40% dei casi analizzati, ma riguardano l'85% dell'utenza che frequenta beni statali con regolamentazione dell'accesso. Si tratta di

un aspetto particolarmente rilevante che verrà successivamente ripreso laddove saranno richieste valutazioni preliminari in merito alla qualità e ai protocolli di trasferimento dei dati amministrativi dai luoghi periferici alle Soprintendenze.

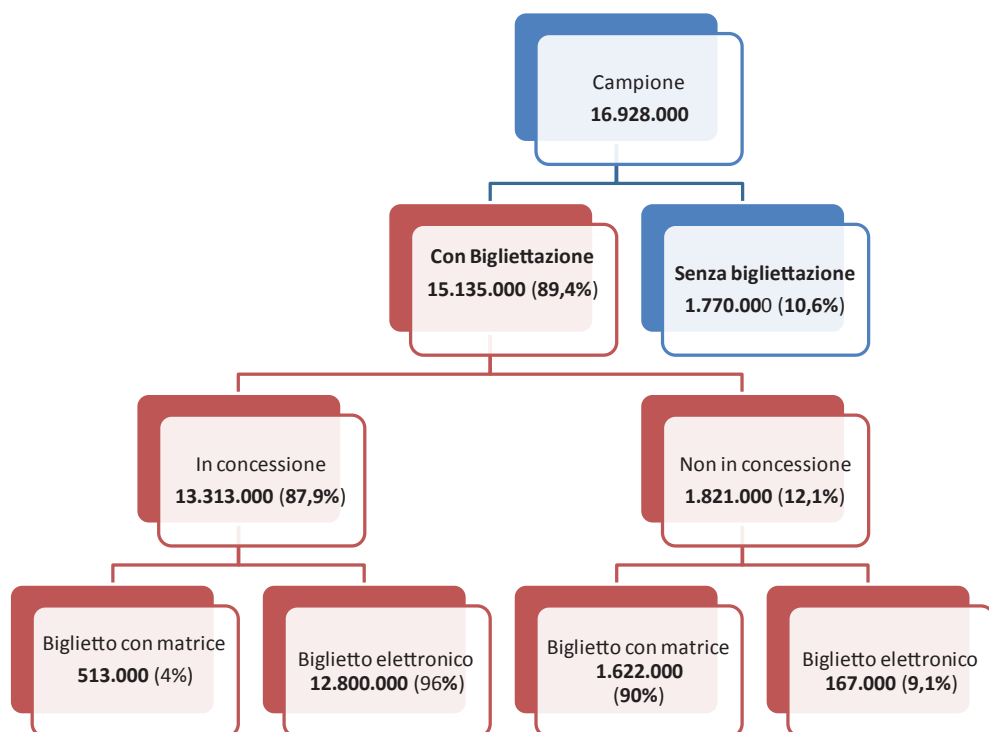
### I sistemi di bigliettazione del campione analizzato



### I sistemi di bigliettazione del campione analizzato (siti in concessione e siti in gestione diretta)

	in concessione		non in concessione		totale	
Biglietto con matrice	11	15,5%	79	87,8%	<b>97</b>	60,2%
Biglietto elettronico	58	81,7%	11	12,2%	<b>62</b>	38,5%
Entrambi	2	2,8%			<b>2</b>	1,2%
<b>TOTALE</b>	<b>71</b>		<b>90</b>		<b>161</b>	

## Le dimensioni di pubblico del campione analizzato



Relativamente a ulteriori aspetti emersi in sede di mappatura delle funzioni di bigliettazione si evidenzia come il servizio di prenotazione sia operante solo nel 30% dei casi circa (percentuale che sale al 64,8% nei siti dati in concessione).

### Presenza del servizio di prenotazione

PREVENDITA	CAMPIONE		In concessione		Biglietteria elettronica	
SI	40	24,7%	46	64,8%	41	64,1%
NO	111	68,5%	24	33,8%	20	31,3%
TOTALE	151		70		61	

Un discorso analogo può essere esteso al servizio di prevendita dei biglietti presente complessivamente nel 24,7% dei casi analizzati (l'incidenza sale al 64,8% nei siti dati in concessione).

### Presenza del servizio di prevendita

PREVENDITA	CAMPIONE		In concessione		Biglietteria elettronica	
SI	40	24,7%	46	64,8%	41	64,1%
NO	111	68,5%	24	33,8%	20	31,3%
TOTALE	151		70		61	

Per quanto concerne, invece, i protocolli di raccolta dei dati amministrativi di bigliettazione emerge una situazione alquanto eterogenea che si traduce in una casistica piuttosto articolata in cui la metà circa dei musei analizzati registra i dati su schede cartacee, un 22,6% utilizza supporti digitali (con una prevalenza dei fogli di lavoro Excel) e un 26,2% utilizza entrambe le procedure a seconda dei casi. Laddove è presente un sistema di biglietteria elettronica il ricorso alla scheda cartacea assume dimensioni marginali (6,5%).

### Supporti di registrazione dati

	CAMPIONE		In concessione		Biglietteria elettronica	
scheda cartacea	84	51,2%	17	23,9%	4	6,5%
Reportistica in formato elettronico	37	22,6%	21	29,6%	26	41,9%
entrambi	43	26,2%	33	46,5%	32	51,6%
TOTALE	164		71		62	

I dati vengono registrati con frequenza giornaliera nel 56% dei casi, con cadenza mensile nel 15%, mentre esiste una quota piuttosto consistente di situazioni ibride (29%) in cui i dati vengono registrati con frequenze diverse a seconda dei casi e degli eventi.

### Frequenza di registrazione dei dati

	CAMPIONE	
Giornaliera	146	56%
Mensile	39	15%
Soluzioni intermedie e ibride	75	29%

La frequenza di trasferimento è giornaliera nell'11% dei casi, mensile nel 52% e la restante parte riguarda situazioni ibride o intermedie.

### Frequenza di trasferimento dei dati

	CAMPIONE	
Giornaliera	29	11%
Mensile	137	52%
Settimanale	9	3%
Soluzioni intermedie e ibride	86	33%

È opportuno, infine, segnalare come il processo di trasferimento dei dati manchi di univocità anche per quanto riguarda i soggetti preposti a raccogliere, aggregare e validare in prima battuta le informazioni inviate dai singoli luoghi: se nel 46, 2% dei casi i dati sono trasferiti con frequenza (prevalentemente) mensile alle Soprintendenze di riferimento, nel quasi 9% i dati vengono, invece, trasmessi direttamente all'Ufficio Statistica del Mibact e nel 45% avviene un duplice trasferimento sia alle Soprintendenze sia all'Ufficio di Statistica. La modalità principale di trasferimento dei dati avviene via web (nel 60% dei casi), anche se appare ancora piuttosto diffuso l'utilizzo del fax (nel 26,4% dei casi).

#### Frequenza di trasferimento dei dati

	CAMPIONE	
Soprintendenza	114	46,2%
Direttamente all'Ufficio di Statistica	22	8,9%
Entrambi	111	44,9%

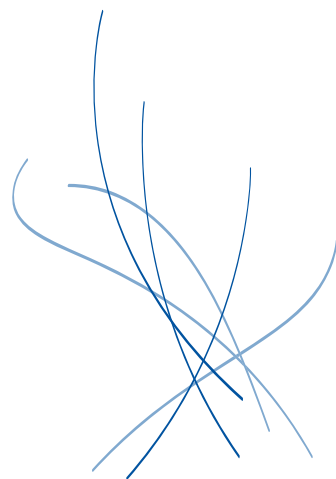




## **4. ANALISI E VALUTAZIONE DI ESPERIENZE ANALOGHE NEL CONTESTO INTERNAZIONALE**



## 4. Analisi e valutazione di esperienze analoghe nel contesto internazionale



### 4.1 Obiettivi e risultati attesi

Per giungere a una migliore comprensione degli obiettivi, del modello di governance e di funzionamento, dell'architettura del sistema informativo e dei fabbisogni economici di gestione di organizzazioni e funzioni preposte al monitoraggio e alla valutazione del pubblico dei musei è stata realizzata un'analisi di benchmarking internazionale avente la finalità di individuare casi esemplari di osservatori che a livello nazionale e centrale perseguono obiettivi affini.

Partendo, infatti, dallo studio di casi esistenti, l'indagine ha inteso raccogliere ed elaborare gli elementi conoscitivi di effettiva replicabilità e adattabilità nell'esperienza del progetto in analisi, in relazione a specifiche opzioni strategiche.

I risultati attesi di questa fase di lavoro sono:

- individuazione dei **casi di eccellenza**, anche in termini di singole funzioni e di soluzioni operative adottate;
- evidenziazione dei **punti di forza** e delle **criticità** inerenti le diverse opzioni **metodologiche, procedurali e organizzative**;
- definizione delle **competenze e delle mansioni necessarie** per il funzionamento degli osservatori;
- evidenziazione dei criteri, dei rischi e delle opportunità legati all'eventuale **esternalizzazione di specifiche funzioni** e fasi di lavoro dell'osservatorio;
- raccolta di un **repertorio di strumenti** di rilevazione adottati (modelli di questionari, guide e procedure per le modalità di raccolta dei dati, ecc.);
- **analisi critica e confronto dei template** standard utilizzati dagli osservatori per la raccolta del dato per la qualificazione del pubblico;
- ricostruzione degli **ordini di grandezza economica** necessari al funzionamento delle strutture.

Da un punto di vista metodologico, l'analisi di benchmarking è stata articolata nelle seguenti fasi:

1. **analisi desk per l'individuazione di un ampio repertorio** di casi internazionali d'istituzioni, enti e agenzie che operano nella raccolta e nell'analisi dei dati relativi al comparto culturale;
2. **definizione dei criteri per la selezione** di un numero ristretto di casi maggiormente paradigmatici e congruenti con le finalità dello studio;
3. **approfondimento dei casi selezionati attraverso interviste telefoniche e visite in situ** con i rispettivi referenti per la compilazione dei campi di analisi individuati. Le interviste hanno permesso di meglio individuare i punti emblematici e i nodi problematici - dal punto di vista delle funzioni, degli approcci metodologici, delle procedure per la raccolta e la validazione dei dati, dell'analisi e della diffusione dei risultati - qui di seguito restituiti in modo approfondito.

## 4.2 Metodologia e percorso di selezione dei casi

### 4.2.1 Analisi desk per l'Individuazione di un ampio repertorio di casi internazionali

Per l'individuazione di un primo campione allargato di casi, sono stati preliminarmente considerati i soggetti pubblici competenti in ambito culturale dei principali paesi europei (Francia, Spagna, Germania, Austria, Paesi Bassi, Belgio, Danimarca, Finlandia, Portogallo ecc.), americani (Stati Uniti, Canada, Messico, Brasile, Colombia, Argentina, ecc.), e australiani. L'analisi della letteratura esistente, delle comunità e delle reti professionali operanti a livello internazionale hanno permesso di identificare numerose realtà, in genere di natura prevalentemente pubblica, aventi per missione lo studio e la conoscenza (attraverso dati primari e secondari) del comparto culturale. Le 56 realtà individuate (cfr. elenco allegato) hanno rappresentato la base di partenza per definire, attraverso un processo di selezione progressiva, uno scenario più ristretto di casi caratterizzati da maggiore pertinenza relativamente al tema degli studi sul pubblico della cultura.

Al fine di sistematizzare i dati raccolti, i casi individuati sono stati progressivamente inseriti in un'unica matrice dove è stata riportata una descrizione sintetica per ciascuno di essi.

SOGGETTO	LUOGO	MISSION/OBIETTIVI	LINK
Asia-Europe Foundation	Singapore	La Asia-Europe Foundation promuove gli scambi culturali tra l'Asia e l'Europa.	<a href="http://www.asef.org/">http://www.asef.org/</a>
Boekman Foundation	Olanda	La Boekman Foundation raccoglie e dissemina conoscenza ed informazioni sulla cultura e le arti. Stimola inoltre la ricerca ed il dibattito intorno alla produzione e alla distribuzione delle arti e della cultura a livello nazionale ed internazionale.	<a href="http://www.boekman.nl/en">http://www.boekman.nl/en</a>
Observatorio Cultural con Orientación Bibliotecológica y Promoción de la Lectura	Argentina	La Dirección General del Libro y Promoción de la Lectura coordina la rete delle 30 biblioteche pubbliche, ubicate nei diversi quartieri cittadini di Buenos Aires. La sua mission è garantire l'accesso a dati ed informazioni. Inoltre, ha l'obiettivo di promuovere la lettura attraverso attività di diffusione culturale, in forma libera e gratuita.	<a href="http://www.buenosaires.gov.ar/areas/cultura/bibliotecas/dglibro/observatorio/">http://www.buenosaires.gov.ar/areas/cultura/bibliotecas/dglibro/observatorio/</a>
Centre d'Estudis i Recursos Culturals	Spagna	Creata nel 1986, ha come obiettivo la cooperazione tra le diverse municipalità della provincia in relazione alla formazione e all'informazione in materia di politiche culturali e gestione culturale.	<a href="http://www.diba.es/cerc/">http://www.diba.es/cerc/</a>
Culturelink Network	Croazia	Culturelink Network è una rete dei diversi centri per la ricerca e la cooperazione nello sviluppo culturale	<a href="http://www.culturelink.org/research/index.html#overview">http://www.culturelink.org/research/index.html#overview</a>
CUPORE - the Finnish Foundation for Cultural Policy Research	Finlandia	CUPORE è un forum per la discussione ed il dibattito in materia di politiche culturali sia in Finlandia che all'estero. Promuove ed effettua ricerche e monitora e valuta le fonti di informazioni attendibili, elabora tali informazioni e le trasmette agli organismi interessati.	<a href="http://www.cupore.fi/research.php">http://www.cupore.fi/research.php</a>
EUCLID - European & International Information Services for arts & culture	/	EUCLID fornisce una serie di servizi di ricerca e consulenza a livello europeo ed internazionale. Organizza seminari e conferenze nel Regno Unito ed in Europa. Effettua ricerche per la Commissione Europea e per il Consiglio Europeo.	<a href="http://www.euclid.info/">http://www.euclid.info/</a>
Ifacca - International Federation of Arts Councils and Culture Agencies	/	The International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA) è un network globale dei ministeri della cultura.	<a href="http://www.ifacca.org/contact/">http://www.ifacca.org/contact/</a>
Institute for Cultural Analysis, Nottingham (ICAn)	U.K	L'ICAn ricopre un ruolo di coordinamento e sviluppo per le basi di ricerca nel dipartimento di Cultura, Media e Comunicazione della facoltà di Arte e Scienze Umane dell'Università di Nottingham .	<a href="http://www.ntu.ac.uk/hum/centres/cm/ican.html">http://www.ntu.ac.uk/hum/centres/cm/ican.html</a>

SOGGETTO	LUOGO	MISSION/OBIETTIVI	LINK
Interarts Observatory	Spagna	Le principali aree di attività di Interarts si identificano nei campi delle politiche culturali, della cooperazione e dell'economia culturale e creativa.	<a href="http://www.interarts.net/en/">http://www.interarts.net/en/</a>
International Network on Cultural Policy/Cultural Observatories	Canada	Fondata in Canada nel Giugno 1988, l'International Network on Cultural Policy (INCP) è un luogo informale in cui i Ministri della Cultura delle diverse Nazioni hanno la possibilità di scambiarsi idee su nuove tematiche relative alle politiche culturali, allo scopo di elaborare strategie per promuovere la diversità culturale.	<a href="http://pch.gc.ca/eng/1266037002102/1265993639778">http://pch.gc.ca/eng/1266037002102/1265993639778</a>
LabforCulture	/	LabforCulture lavora con e per gli artisti, le organizzazioni e le reti culturali e artistiche ed i professionisti della cultura e il pubblico nei 50 Paesi europei, fornendo inoltre una piattaforma per la collaborazione culturale tra l'Europa e il resto del mondo.	<a href="http://www.labforculture.org/it/chi-siamo">http://www.labforculture.org/it/chi-siamo</a>
Monitors of Culture	Spagna	Monitors of Culture si pone l'obiettivo di riflettere sul ruolo degli Osservatori Culturali nel futuro dell'Europa.	<a href="http://monitorsofculture">monitorsofculture</a>
Northwest Culture Observatory, UK	U.K	L'Università di Liverpool dispone della ricerca per lo sviluppo di soluzioni innovative e multidisciplinari al servizio delle organizzazioni.	<a href="http://www.liv.ac.uk/businessgateway/specialist-centres/northwest-culture-observatory/">http://www.liv.ac.uk/businessgateway/specialist-centres/northwest-culture-observatory/</a>
Observatoire de la culture et des communications du Québec	Canada	La mission dell' Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) è di incontrare i bisogni reali e tangibili degli stakeholders nel settore culturale e della comunicazione, così come di tutti coloro i quali hanno a che fare con i settori afferenti alla statistica e alla ricerca.	<a href="http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/default.htm">http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/default.htm</a>
Observatoire des Mutations des Industries Culturelles, Réseau International	Francia	L'observatoire des mutations des industries culturelles (OMIC) nasce nel 2004, per iniziativa di un gruppo di ricercatori desiderosi di formare equipe scientifiche per la ricerca applicata a questioni relative alle industrie culturali ed alla comunicazione.	<a href="http://www.observatoire-omic.org/">http://www.observatoire-omic.org/</a>
Observatoire des Politiques Culturelles, Grenoble	Francia	L'Observatoire des politiques culturelles è un organismo nazionale che indaga l'innovazione artistica e culturale, l'evoluzione della società e delle politiche pubbliche a livello territoriale.	<a href="http://www.observatoire-culture.net/representation/ido-2/role_et_demarche.html">http://www.observatoire-culture.net/representation/ido-2/role_et_demarche.html</a>
Observatoire Régional de la Culture d'Aquitaine	Francia	Il Conseil régional d'Aquitaine è una piattaforma per la riflessione sulle politiche culturali, in particolare quelle che riguardano le arti plastiche e visuali.	<a href="http://aquitaine.fr/politiques-regionales/culture/observatoire-regional-de-la-culture.html">http://aquitaine.fr/politiques-regionales/culture/observatoire-regional-de-la-culture.html</a>
Observatoire Régional des Arts et de la Culture en Limousin	Francia	La mission dell'Observatoire Régional des Arts et de la Culture en Limousin copre tutti i campi culturali. Si pone l'obiettivo di indagare la realtà e le problematiche artistiche e culturali in Limousin, e di effettuare analisi utili per l'elaborazione delle politiche culturali e per la gli interventi degli attori culturali.	<a href="http://www.culture-en-limousin.fr/L-Observatoire-Regional-des-Arts.html">http://www.culture-en-limousin.fr/L-Observatoire-Regional-des-Arts.html</a>
Observatori de la producció audiovisual - Universitat Pompeu Fabra, Catalunya	Spagna	L'Observatori de la Producció Audiovisual monitora la produzione audiovisiva della Catalogna.	<a href="http://www.upf.edu/depeca/opa/home_cat.htm">http://www.upf.edu/depeca/opa/home_cat.htm</a>
Observatorio Cultural, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires	Argentina	L'obiettivo principale dell'Observatorio Cultural dell'Universidad de Buenos Aires è di contribuire alla professionalizzazione dell'ambito culturale mediante la promozione di indagini, lo sviluppo di studi disciplinari e programmi di formazione.	<a href="http://web.econ.uba.ar/WAppFCE01/CrudBoxContainer01?Function=getXhtml&amp;boxContainerPOID=2342">http://web.econ.uba.ar/WAppFCE01/CrudBoxContainer01?Function=getXhtml&amp;boxContainerPOID=2342</a>
Observatório das Actividades Culturais de Universidade Lisboa, Lisboa ( <a href="http://www.oac.pt/">http://www.oac.pt/</a> )	Portogallo	L'attività principale dell'Observatório das Actividades Culturais de Universidade Lisboa è la produzione e la disseminazione di informazioni, in maniera regolare e sistematica, su tendenze attuali nel campo delle attività culturali, ponendo l'accento sulle ricerche sul pubblico, sugli eventi culturali e il loro impatto, sulle politiche culturali, sugli agenti culturali (artisti, utilizzatori di dispositivi culturali, etc) e su studi inerenti ad istituzioni culturali (biblioteche, musei, etc).	<a href="http://www.oac.pt/">http://www.oac.pt/</a>
Observatorio de Culturas Bogotá	Colombia	Allo scopo di indagare temi di specifico interesse per la città, L'Observatorio de Culturas realizza indagini che permettono l'impiego di differenti metodologie.	<a href="http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/index.html">http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/index.html</a>

SOGGETTO	LUOGO	MISSION/OBIETTIVI	LINK
Observatorio de Museus e Centros Culturais	Brasile	L'Observatorio de Museus e Centros Culturais è una tecnologia di gestione e costruzione di informazioni e conoscenza sui musei e sulla loro relazione con la società, sviluppata tra musei, istituti di ricerca e di gestione pubblica. Propone un programma di servizi e ricerca volto all'ampliamento delle riflessioni sui musei, supportare la gestione delle istituzioni museali. Realizza ricerche, costruisce ed alimenta basi di dati, promuove la formazione e divulga i suoi prodotti per i ricercatori, per i professionisti del campo museale e aree affini, per gestori e formulatori di politiche pubbliche settoriali e per la società in generale.	<a href="http://www.fiocruz.br/omcc/cg/cglua.exe/sys/start.htm?tpl=home">http://www.fiocruz.br/omcc/cg/cglua.exe/sys/start.htm?tpl=home</a>
Observatorio de Políticas Culturales, Cuenca	Spagna	L'Observatorio de Políticas Culturales mira alla creazione di uno spazio di riflessione ed informazione dove si possano porre basi di sviluppo della cultura territoriale.	<a href="http://www.observatoriocultural.org/">http://www.observatoriocultural.org/</a>
Observatorio do Livro e da Leitura	Brasile	L' Observatório do Livro e da Leitura è un programma permanente che conduce studi e ricerche e diffonde informazioni e conoscenze su questioni relative ai libri e alla lettura all'interno del Brasile.	<a href="http://www.observatoriodolivro.org.br/">http://www.observatoriodolivro.org.br/</a>
Observatorio Iberoamericano de Asia, Pacifico	/	L'obiettivo dell' Iberoamerican Observatory of Asia-Pacific è di diffondere informazioni e conoscenze sull'area Asia-Pacifico tra le 22 Nazioni che partecipano alla Conferenza Iberoamericana, principalmente in campo economico ed accademico.	<a href="http://www.iberoasia.org/">http://www.iberoasia.org/</a>
Observatorio Iberoamericano de Cultura y Desarrollo Social	Argentina	L'Observatorio Iberoamericano de Cultura y Desarrollo Social nasce da una proposta della <i>Asociación Artes Escénicas</i> per la creazione di canali sistematici per la raccolta, l'analisi e lo scambio di sapere e ed esperienze di individui, artisti, gruppi, ONG ed associazioni ufficiali e private che si confrontano con tematiche culturali applicate allo sviluppo sociale attraverso un Osservatorio che collabori con le Istituzioni.	<a href="http://www.culturaydesarrollo.org.ar/1.ob_no_sotros_a.html">http://www.culturaydesarrollo.org.ar/1.ob_no_sotros_a.html</a>
UNESCO Observatory on the Information Society	Francia	L'Observatory on the Information Society dell'UNESCO monitora lo sviluppo della comunicazione e della tecnologia	<a href="http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=7277&amp;URL_DO=DO_TOPIC&amp;URL_SECTION=201.html">http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=7277&amp;URL_DO=DO_TOPIC&amp;URL_SECTION=201.html</a>
OCPA - the Observatory of Cultural Policies in Africa	Mozambico	L'OCPA è un'organizzazione indipendente e non-governativa finalizzata a rilanciare lo sviluppo delle politiche culturali nazionali.	<a href="http://www.ocpanet.org/">http://www.ocpanet.org/</a>
OPC - Observatoire des politiques culturelles, Communauté française de Belgique	Belgio	La missione dell'OPC è di istituire un inventario permanente e di raccogliere e coordinare i risultati di studi e ricerche in campo culturale.	<a href="http://www.opc.fwb.be/">http://www.opc.fwb.be/</a>
Österreichische kulturdokumentation	Austria	L'Osterreichische kulturdokumentation ricerca, analizza, valuta e documentale tendenze in materia di politiche culturali sia a livello nazionale che internazionale.	<a href="http://www.kulturdokumentation.org/">http://www.kulturdokumentation.org/</a>
Russian institute for Cultural Research	Russia	Il Russian institute for Cultural Research è l'unico centro di ricerca del Paese che si occupi di cultura e politiche culturali.	<a href="http://www.riku.ru/Eng/">http://www.riku.ru/Eng/</a>
San Cristobal de la Habana	Cuba	L'Osservatorio Culturale di San Cristobal de la Habana è incaricato di orientare, dirigere ed eseguire l'applicazione delle politiche culturali dello Stato.	<a href="http://www.sancristobal.cult.cu/">http://www.sancristobal.cult.cu/</a>
Sistema de Información Cultural	Messico	Il Sistema de Información Cultural ha lo scopo di offrire informazioni diverse ed aggiornate per elaborare diagnosi, orientare le decisioni e valutare le politiche culturali.	<a href="http://sic.conaculta.gob.mx/">http://sic.conaculta.gob.mx/</a>
Observatorio de la Universidad Nacional de Formosa	Argentina	L'obiettivo dell'Observatorio de la Universidad Nacional de Formosa è di raccogliere, processare e diffondere informazioni sullo stato economico, politico e sociale del settore culturale, in modo tale da creare incentivi per lo sviluppo produttivo di beni e servizi culturali nella provincia di Formosa.	<a href="http://www.unf.edu.ar/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=434&amp;Itemid=2">http://www.unf.edu.ar/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=434&amp;Itemid=2</a>
Regional Observatory of Marketing Birmingham	U.K	Il Regional Observatory is part of Marketing Birmingham. Elabora dati basati su fattori di tipo economico, demografico e sociale che guidano l'economia di Birmingham e delle West Midlands.	<a href="http://www.marketingbirmingham.com/regional_observatory/">http://www.marketingbirmingham.com/regional_observatory/</a>
CARE (committee on audience research and evaluation)	U.S.A	CARE è il Comitato Professionale dell' American Association of Museums, ed è composto da ricercatori che lavorano nei musei, professionisti indipendenti ed altre individualità interessate alla ricerca sul pubblico dei musei e delle istituzioni culturali in generale.	<a href="http://www.care-aam.org/default.aspx">http://www.care-aam.org/default.aspx</a>
The National Endowment for the Arts	U.S.A	Il National Endowment for the Arts supporta l'eccellenza artistica, la creatività e l'innovazione a vantaggio degli individui e della comunità. Il NEA estende il suo lavoro attraverso collaborazioni con agenzie culturali di Stato, leaders locali, altre agenzie federali ed il settore filantropico.	<a href="http://www.nea.gov/index.html">http://www.nea.gov/index.html</a>

SOGGETTO	LUOGO	MISSION/OBIETTIVI	LINK
Centre for Cultural Policy Research	Svezia	Il Centre for Cultural Policy Research mira ad approfondire la conoscenza sul ruolo delle politiche culturali nella società attraverso la ricerca.	<a href="http://www.eenc.info/organisation/centre-for-cultural-policy-research-university-college-of-boras/">http://www.eenc.info/organisation/centre-for-cultural-policy-research-university-college-of-boras/</a>
DCMS	U.K	Il DCMS mira a raccogliere prove tangibili e quantificabili che aiutino a capire ciò che realmente accade nel settore culturale nel Regno Unito in modo da poter progettare politiche culturali mirate.	<a href="http://www.culture.gov.uk/what_we_do/research_and_statistics/4824.aspx">http://www.culture.gov.uk/what_we_do/research_and_statistics/4824.aspx</a>
Das Institut für Museumsforschung	Germania	L' Institut für Museumsforschung è un'istituzione pubblica, nata come dipartimento dei Musei di Stato di Berlino - patrimonio prussiano. E' un'ente della Fondazione Proprietà Culturali Prussiane.	<a href="http://www.smb.museum/ifm/index.php?ls=8&amp;topic=Home&amp;lang=en&amp;te=ja&amp;tf=ja">http://www.smb.museum/ifm/index.php?ls=8&amp;topic=Home&amp;lang=en&amp;te=ja&amp;tf=ja</a>
The Norwegian Archive, Library and Museum Authority	Norvegia	Il Norwegian Archive, Library and Museum Authority è l'organo principale per l'implementazione di politiche culturali.	<a href="http://www.norskulturrad.no/english/">http://www.norskulturrad.no/english/</a>
Zentrum für Kulturforschung	Germania	Da più di 40 anni il Zentrum für Kulturforschung (ZfKf) attua ricerche interdisciplinari ed empiriche nei campi di media, cultura e formazione.	<a href="http://www.kulturforschung.de/">http://www.kulturforschung.de/</a>
ERICArts - European Research Institute for Comparative Cultural Policy and the Arts	Germania	ERICArts è un'organizzazione indipendente che conduce ricerche culturali comparate e monitoraggio sulle politiche culturali in cooperazione con esperti provenienti da oltre 40 paesi europei.	<a href="http://www.ericarts.org/web/index.php">http://www.ericarts.org/web/index.php</a>
The Budapest Observatory	Ungheria	Il Budapest Observatory è un osservatorio regionale sui finanziamenti alla cultura nell'Europa Centro-orientale	<a href="http://www.budobs.org/">http://www.budobs.org/</a>
Griffith Centre for Cultural Research	Australia	Il Griffith Centre for Cultural Research è un polo multidisciplinare il cui scopo è l'innovazione applicata a temi culturali.	<a href="http://www.griffith.edu.au/humanities-languages/centre-cultural-research">http://www.griffith.edu.au/humanities-languages/centre-cultural-research</a>
DEPS - Département des études de la prospective et des statistiques	Francia	Il DEPS appartiene al sistema di statistica pubblica nazionale; conduce studi sulla cultura in quanto subordinato al servizio del Ministero della Cultura e della Comunicazione.	<a href="http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Le-DEPS">http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Le-DEPS</a>
Cultural Policy & Planning Research Unit - The Nottingham Trent University	U.K	L'obiettivo della Cultural Policy & Planning Research Unit dell' Università di Nottingham Trent è di fornire sostegno al settore museale tramite l'elaborazione di dati attendibili.	<a href="http://www.ntu.ac.uk/hum/centres/history/museum.html">http://www.ntu.ac.uk/hum/centres/history/museum.html</a>
Center for Arts and Culture	U.S.A	L'obiettivo di Americans for the Arts è di servire e guidare una rete di organizzazioni ed individui che coltivano, promuovono, sostengono e supportano l'arte in America.	<a href="http://www.artsusa.org/information_services/research/cultural_policy_listserv/default.asp">http://www.artsusa.org/information_services/research/cultural_policy_listserv/default.asp</a>
Observatorio de Políticas Culturales Municipales, Montevideo	Uruguay	L'Observatorio de Políticas Culturales Municipales di Montevideo mira a facilitare lo scambio di informazioni sulle politiche culturali tra i paesi membri ed alla creazione di informazioni specializzate sul settore culturale.	<a href="http://www.oas.org/ojpc/espanol/cpo_uruguay.asp">http://www.oas.org/ojpc/espanol/cpo_uruguay.asp</a>
INNOVARIUM - Observatorio de Políticas Culturales de Venezuela	Venezuela	INNOVARIUM promuove, analizza, sviluppa e diffonde, tra i cittadini e la società civile, informazioni e conoscenza su tematiche culturali.	<a href="http://cguzmancardenas.blogspot.it/">http://cguzmancardenas.blogspot.it/</a>
Danish Agency for Culture	Danimarca	La Danish Agency for Culture si pone l'obiettivo di migliorare le sinergie professionali Generare un maggior impatto su altre aree inerenti alle politiche culturali Rendere possibile per il Ministero della Cultura danese il confronto con future sfide economiche Rafforzare i legami tra le diverse aree artistiche e la collaborazione tra i diversi ambiti culturali.	<a href="http://www.kulturstyrelsen.dk/english/">http://www.kulturstyrelsen.dk/english/</a>
The Netherlands Museums Association	Olanda	L'attività della Nederlandse Museumvereniging ha come obiettivo il rafforzamento del settore museale, rendendolo accessibile a tutti e conferendo ad esso un ruolo centrale nella società.	<a href="http://www.euromuse.net/en/resources/resouce/view-r/de-nederlandse-museumvereniging/">http://www.euromuse.net/en/resources/resouce/view-r/de-nederlandse-museumvereniging/</a>
Laboratorio Permanente de Público de Museos	Spagna	Il Laboratorio Permanente de Público de Museos è un progetto permanente di ricerca, formazione e scambio sul tema del pubblico dei musei statali che dipendono dalla Direzione Generale di Belle Arti e dei Beni Culturali	<a href="http://www.mcu.es/museos/MC/Laboratorio/index.html">http://www.mcu.es/museos/MC/Laboratorio/index.html</a>
Observatoire des Publics des Patrimoines	Francia	L'OPP nasce nel 1991 per volontà del Département des Publics, de l'Action éducative et de la Diffusion Culturelle de la Direction de Musées de France, ed agisce organicamente nell'ambito delle attività della Direzione Musei di Francia del Ministero della Cultura e della Comunicazione.	/

## 4.2.2 Selezione di un numero ristretto di casi per l'approfondimento (2° round)

I criteri adottati nella seconda fase di selezione sono stati individuati per consentire le migliori condizioni di comparabilità e di pertinenza dei casi con l'ipotetica configurazione di un futuro Osservatorio sui Visitatori<sup>10</sup>. Nello specifico sono stati considerati:

- dimensione e scala: sono stati esclusi gli osservatori che operano a livello regionale e locale (ad eccezione del Brasile, le cui dimensioni giustificano almeno in parte l'inserimento nella fase di approfondimento), poiché operano su un universo ristretto (in termini numerici e tipologici);
- pertinenza: sono state escluse le realtà che non realizzano se non marginalmente indagini sul pubblico dei musei (es. i numerosi osservatori sulle politiche culturali che pur prevedendo talvolta indagini sui musei facciano ricorso esclusivamente a dati amministrativi di natura secondaria);
- continuità: pur avendo svolto indagini sul pubblico dei musei, in molti casi si tratta di approfondimenti condotti una tantum che non arrivano a configurare – nemmeno nelle intenzioni – un sistema coerente e continuativo di raccolta dei dati, con la conseguente complessità nel disegno dei flussi informativi e della loro gestione.

Nella matrice seguente sono riportati tutti i casi del campione allargato valutati alla luce dei criteri poc'anzi descritti.

SOGGETTO	SCALA	PERTINENZA	CONTINUITA'
Asia-Europe Foundation	I	B	S
Boekman Foundation, Amsterdam	I	B	S
Observatorio Cultural con Orientación Bibliotecológica y Promoción de la Lectura	R	B	S
Centre d'Estudis i Recursos Culturals, Barcelona	R	B	S
Culturelink Network, Zagreb	I	B	S
CUPORE - the Finnish Foundation for Cultural Policy Research	I	B	S
EUCLID - European & International Information Services for arts & culture	I	B	S
Ifacca-International Federation of Arts Councils and Culture Agencies	I	B	S
Institute for Cultural Analysis, Nottingham (ICAn)	I	B	S
Interarts Observatory	I	B	S
International Network on Cultural Policy/Cultural Observatories	I	B	S
LabforCulture, Amsterdam	I	B	S
Monitors of Culture (project)	I	B	S
Northwest Culture Observatory, UK	N	B	/
Observatoire de la culture et des communications du Québec	R	M	P
Observatoire des mutations des industries culturelles, réseau international	I	B	S
Observatoire des politiques culturelles, Grenoble	N	B	S
Observatoire régional de la Culture d'Aquitaine	R	B	/
Observatoire Régional des Arts et de la Culture en Limousin	R	B	S
Observatori de la producció audiovisual - Universitat Pompeu Fabra, Catalunya	R	B	S
Observatorio Cultural, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires	I	B	S
Observatório das Atividades Culturais de Universidade Lisboa, Lisboa ( <a href="http://www.oac.pt/">http://www.oac.pt/</a> )	N	A	S
Observatorio de Culturas Bogotá	R	B	S
Observatorio de Museus e Centros Culturais, Brasil	N	A	P
Observatorio de Políticas Culturales, Cuenca	R	B	S

10 Per tutte le realtà analizzate sono sinteticamente riportati in tabella criteri di inclusione e i relativi risultati.

SOGGETTO	SCALA	PERTINENZA	CONTINUITA'
Observatorio do livro e da leitura, Brasil	N	B	/
Observatorio Iberoamericano de Asia, Pacífico	I	B	P
Observatorio Iberoamericano de Cultura y Desarrollo Social	I	B	S
Observatory Portal Monitoring the Development of the Information Society towards Knowledge Societies	I	B	/
OCPA - the Observatory of Cultural Policies in Africa	N	B	S
OPC - Observatoire des politiques culturelles, Communauté française de Belgique	N	M	S
Österreichische Kulturdokumentation, Wien	I	B	S
Russian Institute for Cultural Research	N	B	/
San Cristobal de la Habana	N	B	/
Sistema de Información Cultural, México	N	A	S
Universidad Nacional de Formosa	R	M	/
Marketing Birmingham, UK	R	B	/
CARE - Committee on Audience Research and Evaluation	N	B	P
The National Endowment for the Arts	N	B	S
Centre for Cultural Policy Research	N	B	S
DCMS	N	M	P
Das Institut für Museumsforschung	N	A	P
The Norwegian Archive, Library and Museum Authority	N	B	/
Centre for Cultural Research - Bonn	I	M	/
ERICArts - European Research Institute for Comparative Cultural Policy and the Arts - Bonn	I	B	/
The Budapest Observatory	I	B	/
Griffith Centre for Cultural Research	N	B	S
DEPS - Département des études de la prospective et des statistiques	N	M	P
Cultural Policy & Planning Research Unit - The Nottingham Trent University	N	B	S
Center for Arts and Culture (U.S.A)	N	B	S
Observatorio de Políticas Culturales Municipales, Montevideo (Uruguay)	N	B	/
INNOVARIUM - Observatorio de Políticas Culturales de Venezuela	N	B	/
Danish Agency for Culture	N	A	P
The Nederlandse Museum Association	N	M	P
Observatoire des publics des patrimoines	N	A	P
Laboratorio permanente de Público de Museos	N	A	P

(Legenda)

SCALA		PERTINENZA		CONTINUITA'	
<b>I</b>	INTERNAZIONALE	<b>A</b>	ALTA	<b>P</b>	PERIODICHE
<b>N</b>	NAZIONALE	<b>M</b>	MEDIA	<b>S</b>	SALTUARIE
<b>R</b>	REGIONALE	<b>B</b>	BASSA		

La selezione dei casi in base ai suddetti criteri, ulteriormente raffinati in seguito ai primi contatti telefonici con i responsabili degli osservatori, ha portato alla definizione di un elenco ristretto di **sei soggetti**. Nello specifico:

- **Observatoire permanente des publiques (Francia)**. L'Osservatorio, nato nel 1991, attualmente è una funzione del Department de la politique des publics della Direction général des patrimoines del Ministero della Cultura Francese. Raccoglie dati amministrativi su un ampio campione di musei statali e non statali e realizza periodicamente indagini sul pubblico su un campione più ristretto di musei statali;
- **Danish Agency for Culture (Danimarca)**. Si tratta di un'agenzia pubblica subordinata al Ministero della Cultura Danese il cui mandato operativo è piuttosto ampio occupandosi di Librerie, Media e Digitalizzazione, Patrimonio Culturale e Architettura, Istituzioni

Culturali e finanziamenti al settore artistico. Relativamente al pubblico dei musei, realizza un monitoraggio sistematico dei dati di frequentazione e le indagini sul pubblico di tutti i musei danesi approvati dallo Stato;

- **Das Institut für Museumsforschung (IfM) (Germania).** Ente pubblico, fondato nel 1979 come dipartimento degli Staatliche Museen (Musei Statali) di Berlino. Le ricerche condotte dall'Istituto coprono una vasta gamma di temi, quali: statistiche sui musei, ricerche sui visitatori, management dei musei, didattica, uso dei nuovi media nei musei, musei e legislazione, documentazione museale, sicurezza e aspetti tecnici del lavoro nei musei. L'Istituto collabora inoltre con varie Università per progetti di formazione di base e continua nel settore della museologia;
- **Laboratorio permanente de Público de Museos (Spagna).** E' stato costituito nel 2008 dal Ministero della Cultura Spagnolo con la finalità di realizzare un sistema di monitoraggio periodico sui visitatori dei musei statali, con particolare attenzione agli aspetti della formazione e dell'aggiornamento professionale degli operatori del settore;
- **Observatório de Museus e Centros Culturais (Brasile).** Si tratta di un programma di ricerca, costruzione e condivisione di informazioni e conoscenza sui musei e sulle loro relazioni con la società. L'Osservatorio, costituito nel 2003, offre servizi per i musei e le istituzioni affini, e afferisce al Dipartimento dei Musei e Centri Culturali IPHAN. Dotato di una governance piuttosto articolata e interessante, gli obiettivi dell'Osservatorio riguardano il sostegno all'elaborazione di politiche pubbliche in campo culturale e il supporto ai professionisti del settore attraverso la formazione;
- **Consejo Nacional para la Cultura y las Artes – SIC (Messico).** Il CONACULTA, la principale istituzione messicana per la formulazione di politiche culturali, si è dotato di una piattaforma informativa il cui obiettivo è di offrire informazioni e conoscenza per elaborare diagnosi, orientare le decisioni e valutare le politiche culturali. Il CONACULTA sviluppa, infatti, progetti orientati a raccogliere informazioni sui differenti aspetti della cultura in Messico, i quali permettono di orientare le decisioni, formulare e valutare politiche culturali ed esaminare i risultati della gestione pubblica. Le ricerche sul pubblico vengono effettuate, anche se non si è ancora raggiunto un livello di standardizzazione e monitoraggio continuo.

Si tratta nella quasi totalità dei casi di soggetti di natura pubblica, in parte o del tutto dipendenti dal finanziamento statale o federale. I dati che raccolgono possono riguardare i soli flussi amministrativi (ingressi) ma con un grado di dettaglio sufficiente a orientare scelte di ordine generale (ad esempio distinguendo tra visitatori locali, scuole e turisti) o analisi qualitative più approfondite, realizzate attraverso rilevazioni sul pubblico. Alcuni osservatori si occupano di monitorare diversi settori culturali, mentre altri raccolgono dati esclusivamente sui musei e sul loro pubblico. Tranne che in alcuni casi (Danimarca, Germania, in parte Francia), il campione di musei considerato nelle analisi qualitative periodiche non rappresenta che una minima parte dell'universo di riferimento.

### 4.2.3 I casi di studio: ambiti d'indagine e protocollo dell'intervista

Per l'approfondimento dei casi selezionati sono state realizzate interviste telefoniche semi strutturate con i referenti e in un caso intervista vis-à-vis.

I responsabili dei casi studiati coinvolti nell'indagine sono:

- Jacqueline Eidelman, Observatoire des publics des patrimoines,
- Ida Brændholt Lundgaard, Danish Agency of Culture,
- Bernhard Graf, Das Institut für Museumsforschung,
- Virginia Garde López, Laboratorio permanente de Pùblico de Museos,
- Luciana Sepulveda Öptke, Observatório de Museus e Centros Culturais,
- Alfonso Flores Reyes e Carlos Cesar Avalos Franco, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes,

## 4.3 Le principali evidenze del benchmarking

I casi sopra descritti, pur nella loro eterogeneità dal punto di vista del mandato istituzionale e del livello di articolazione del sistema di offerta, consentono di estrapolare i fattori critici di successo, le opzioni strategiche, le scelte organizzativo-gestionali, nella logica di valutarne il grado di replicabilità e pertinenza rispetto al percorso di progettazione dell'Osservatorio sui Visitatori.

L'analisi, come si vedrà in dettaglio nel capitolo successivo relativo ai casi di studio, ha affrontato in maniera comparata i seguenti punti:

- mandato e obiettivi di policy;
- governance e organizzazione del lavoro;
- sistema dell'offerta;
- tipologia di dati raccolti e aspetti metodologici;
- competenze ed eventuali esternalizzazioni;
- risorse economiche.

### 4.3.1 Obiettivi di policy

In tutti i casi oggetto di approfondimento, l'obiettivo principale dell'osservatorio è quello di produrre conoscenza in grado di indirizzare e **sostenere l'elaborazione di politiche pubbliche per i musei**, unitamente a quello di migliorare, attraverso la disponibilità di un quadro informativo puntuale, i processi decisionali all'interno dei singoli musei.

In alcuni casi (in particolare in Brasile, Spagna, Danimarca e, in misura minore, in Germania) l'obiettivo di **rafforzare le competenze dei professionisti del settore** riveste un'importanza decisiva. Corsi di formazione, Workshop, momenti di confronto sono, infatti, organizzati con frequenza proprio per sensibilizzare gli operatori dei musei.

È interessante rilevare come in un caso, nella fattispecie in Danimarca, le indagini sul pubblico condotte dalla *Danish Agency* **contribuiscono al processo di erogazione dei contributi**, dal momento che qualunque richiesta di finanziamento da parte dei musei, per quanto riguarda i progetti educativi<sup>11</sup>, deve essere accompagnata e sostenuta dai risultati delle rilevazioni annuali, che entrano così tra gli elementi di valutazione nel processo di selezione. Una funzione in parte simile è demandata alle rilevazioni sul pubblico dei musei finanziati dal DMCS britannico, che tra gli standard necessari per l'accreditamento prevede che i musei stessi, tra le altre cose, abbiano l'obbligo di realizzare rilevazioni sul pubblico secondo criteri stabiliti a livello ministeriale<sup>12</sup>.

### Gli obiettivi istituzionali

OBIETTIVI ISTITUZIONALI						
	<i>Observatoire permanente des publiques (FRA)</i>	<i>Observatório de Museus e Centros Culturais (BRA)</i>	<i>Consejo nacional para la Cultura y las Artes - SIC</i>	<i>Laboratorio permanente de Público de Museos (ESP)</i>	<i>Danish Agency for Culture (DEN)</i>	<i>Das Institut für Museumsforschung (D)</i>
Sostenere l'elaborazione di politiche pubbliche	x	x	x	x	x	x
Migliorare il processo decisionale dei musei	x	x	x	x	x	x
Advocacy sul ruolo dei musei nella società attuale			o	o	x	
Rafforzare le competenze dei professionisti del settore		x	o	x	x	x
Controllare i processi di efficienza e di efficacia del settore	x				x	x
Contribuire al processo di erogazione dei finanziamenti	o				x	

<sup>11</sup> National Education Plan for Danish Museums.

<sup>12</sup> Il DCMS è stato escluso dai casi di studio presi in esame nella seconda fase del benchmarking in seguito ad un'intervista in profondità con i referenti del Ministero: esso, pur realizzando numerose indagini sui consumi culturali, sugli impatti economici e sociali, sui progetti educativi e molte altre attività, non prevede infatti alcuna rilevazione sistematica condotta a livello centrale sul pubblico dei musei; tuttavia, il DCMS richiede ai 20 singoli musei che finanzia direttamente di rispondere ad alcuni obblighi, tra i quali appunto vi è quello di rilevare il profilo e la soddisfazione generale del pubblico secondo criteri dati (età, appartenenza etnica, partecipazione alle attività dei musei, ecc.). Si vedano in proposito le *Performance Indicator Guidelines*, reperibili all'indirizzo: [http://www.culture.gov.uk/images/research/Museum-Performance-indicator\\_Guidancenote\\_201011.pdf](http://www.culture.gov.uk/images/research/Museum-Performance-indicator_Guidancenote_201011.pdf).

### 4.3.2 Il sistema di offerta

L'analisi dei sistemi di offerta degli osservatori analizzati consente di enucleare un set di funzioni "caratteristiche" che ricorrono nella quasi totalità dei casi analizzati e che vanno a sostanziare l'identità e il senso stesso dell'osservatorio:

- realizzazione di indagini periodiche sul pubblico dei musei (6 casi su 6);
- raccolta e monitoraggio dei dati amministrativi di base sulle affluenze (4 casi su 6);
- la disseminazione dei risultati (6 casi su 6).

Nel caso dei dati amministrativi va rilevato come questi **siano generalmente più articolati** di quelli attualmente **elaborati in Italia dal SISTAN per i musei statali**: essi prevedono infatti di norma una distinzione tra **cittadini residenti e turisti, tra gruppi e individui, tra scolaresche e altri pubblici**, permettendo così di disporre di un quadro conoscitivo ampio e diffuso sul pubblico museale, pur limitato ai principali indicatori di affluenza e di segmentazione. I dati amministrativi vengono generalmente raccolti dai singoli musei, cui si chiede un lavoro di rilevazione, classificazione e di specificazione dell'informazione nel momento dell'accesso al sito (o dell'acquisto del biglietto di ingresso).

Molto importante anche la funzione di **restituzione e condivisione dei risultati**, che è azione centrale per tutti; le evidenze dei processi di raccolta e analisi (sia quantitative sia qualitative) sono, infatti, diffuse tramite report pubblicati sui siti istituzionali e sovente anche tramite pubblicazioni cartacee e presentazioni pubbliche. È importante rilevare che molti degli intervistati hanno posto l'accento sull'importanza di **restituire i risultati tanto ai singoli musei**, perché possano usarli per migliorare la gestione ordinaria e le capacità di pianificazione strategica, **quanto a una platea più ampia** in una logica di sensibilizzazione e di legittimazione politica del comparto museale nel suo complesso. Si segnala, tuttavia, come l'attività di divulgazione e sensibilizzazione rivolta a un pubblico sia condotta in modo sistematico solo dalla *Danish Agency for Culture*.

In coerenza con gli obiettivi di policy generale, sono svolte in modo più o meno continuativo anche altre attività caratterizzanti, quali quelle di **capacity building** indirizzate alla comunità professionale (in particolare in Danimarca, Spagna, Germania, ma anche Francia e Brasile) che si sostanziano nella realizzazione di **corsi di formazione, workshop, conferenze e attività di consulenza** sia sugli aspetti metodologici e operativi, sia sulla valutazione dei risultati emersi e sulla conseguente impostazione strategica.

## Il sistema di offerta

SISTEMA DI OFFERTA						
	<i>Observatoire permanente des publiques (FRA)</i>	<i>Observatório de Museus e Centros Culturais (BRA)</i>	<i>Consejo nacional para la Cultura y las Artes - SIC (MEX)</i>	<i>Laboratorio permanente de Museos (ESP)</i>	<i>Danish Agency for Culture (DEN)</i>	<i>Das Institut für Museumsforschung (D)</i>
Monitoraggio dati amministrativi sulle affluenze	x	x			x	x
Indagini qualitative pubblico musei	x	x	x	x	x	x
Diffusione e pubblicazione risultati	x	x	x	x	x	x
Formazione e aggiornamento professionale musei	o	x		x	o	x
Realizzazione incontri, workshopseminari	x	x		x	x	
Pubblicazioni scientifiche sul tema	x					x
Advocacy			o	o		
Partecipazione a gruppi di ricerca internazionali		o		o		
Consulenza e offerta esperti se ai musei			x	x	x	x
Attività di divulgazione nei confronti di un pubblico ampio					x	

### 4.3.3 Governance e processi produttivi

La governance è generalmente di **natura pubblica**: si tratta in tutti i casi di **uffici, dipartimenti o servizi interni ai ministeri competenti, di norma finanziati con appositi capitoli di spesa e che dispongono di personale interno dedicato**<sup>13</sup>. Fa eccezione il caso del Brasile, dove l'osservatorio è il risultato di una partnership pubblica-privata regolata da

<sup>13</sup> Si tratta di un'evidenza che conferma i recenti risultati della ricerca *SaCO. The State of Art of Cultural Observatories in Europe* (2010) realizzata su un campione di 73 Osservatori culturali europei in cui emerge che oltre la metà dei soggetti esaminati sono di emanazione pubblica (ministeriale e regionale), un terzo è rappresentato da soggetti privati e la restante parte è il risultato di partnership pubblico private.

un protocollo d'intesa tra il Ministero e altri soggetti <sup>14</sup>, tra i quali riveste particolarmente importanza la scuola nazionale di Statistica, che aderisce come partner fornendo supporto sostanziale per gli aspetti metodologici e operativi di raccolta dei dati.

### La natura giuridica

	<i>Observatoire permanente des publiques (FRA)</i>	<i>Observatório de Museus e Centrais Culturais (BRA)</i>	<i>Consejo nacional para la Cultura y las Artes - SIC (MEX)</i>	<i>Laboratorio permanenet e de Público de Museos (ESP)</i>	<i>Danish Agency for Culture (DEN)</i>	<i>Das Institut für Museumsforschung (D)</i>
Natura giuridica dei musei	Statale	Pubblica	Pubblica e privata	Statale (a gestione diretta)	Pubblica e privata	Pubblica e privata

**I soggetti privati entrano in gioco nell'esternalizzazione dei processi di raccolta ed elaborazione dei dati**, in quanto portatori di competenze più facilmente reperibili sul mercato che all'interno delle amministrazioni. In taluni casi (come in Spagna), le competenze statistiche e museologiche sono garantite da un **comitato scientifico** che definisce il disegno della ricerca e contribuisce all'analisi e alla redazione dei report. In questo caso il comitato scientifico è formato da personale dell'Università la cui collaborazione è regolata da un accordo pluriennale con il ministero.

**I musei**, di natura pubblica ma anche privata, **partecipano in modo più o meno attivo alla gestione del progetto**: da semplici fruitori di un servizio (Brasile, Francia, Messico) a parte attiva nella raccolta ed interpretazione dei dati (in Danimarca e soprattutto in Spagna, dove partecipano anche nella fase di impostazione metodologica e di definizione dei campi di indagine della survey).

Complessivamente si evidenzia come gli osservatori gestiscano internamente le fasi "a monte" del processo informativo (impostazione metodologica, campionamento, produzione di template e questionari) e "a valle" (interpretazione dei risultati, reportistica e disseminazione). Le fasi di raccolta del dato, di data entry e di analisi sono, invece, maggiormente soggette a valutazioni di make or buy in cui la scelta di eventuale esternalizzazione deriva da fattori di economicità, di competenza e di disponibilità di risorse dedicate.

Occorre infine segnalare come **non sembra esistere**, allo stato attuale, **una rete** (ne formalizzata ne sporadica) **che unisca i diversi Osservatori** sul pubblico dei musei per agevolare momenti di scambio e confronto di ordine metodologico, condivisione di buone pratica e rafforzamento della comunità professionale.

<sup>14</sup> Il caso del Brasile, che costituisce un'eccezione rispetto a tutte le altre esperienze anche per il fatto di essere nato - anche se per motivi in buona parte contingenti - all'interno di un Ministero non legato alla cultura. Cfr. par. 3.5

## Peso dei processi di esternalizzazione nelle fasi di raccolta e analisi

	Ufficio Statistica Mibac	Observatoire des Publics des Patrimoines	Danish Agency for Culture	Laboratorio Permanente de Publico de Museos	Observatorio de Museus e Centros Culturais (Brasile)	Sistema de Informacion Cultural
DATI AMMINISTRATIVI RACCOLTI PER SINGOLA UNITA'						
<b>VISITAZIONE</b>						
Totale visite	x	x	x		x	x
visite paganti	x	x	x		x	x
visite non paganti	x	x	x		x	x
numero dei gruppi scolastici accolti		x			x	
numero di altri gruppi organizzati accolti		x			x	
numero visite aperture serali		x				
numero visite week end						x
numero visite giorni feriali						x
<b>COMPOSIZIONE PUBBLICO</b>						
numero di giovani < 18 anni		x				
numero di giovani < 15 anni					x	
numero di giovani tra 18 e i 25 anni;		x				
% visitatori stranieri (eventuale stima);		x			x	

### 4.3.4 Ampiezza del campione monitorato

L'ampiezza dei soggetti monitorati dagli osservatori si presenta molto variabile ed eterogenea ed è il risultato di una serie di fattori quali la dimensione del bacino territoriale di riferimento, la natura giuridica più o meno eterogenea degli istituti analizzati, le risorse economiche disponibili, il personale dedicato, la tipologia di adesione al progetto da parte dei singoli istituti (obbligatoria o volontaria).

Per quanto riguarda la raccolta e l'organizzazione **dei dati amministrativi** si oscilla tra basi di rilevazione molto ampie come quelle francesi (**circa 1.200 musei**, monumenti e archivi monitorati di diversa natura proprietaria) e tedesca (più di 6.000 musei tra realtà federali, locali, universitarie e private) e campioni relativamente ristretti come quello spagnolo che considera solo i **16 musei statali**.

Più ristretto, invece, il campione delle **survey annuali** sul pubblico dei musei che oscilla tra le **15 e le 35 unità**. Unico esempio di differenziazione è rappresentato dalla Danish Agency for Culture il cui piano annuo di ricerca prevede l'analisi di circa 120 musei (ovvero tutti i musei che hanno ottenuto un riconoscimento statale). Il numero limitato di ricerche sul pubblico realizzate si spiega a causa dall'ingente impegno in termini organizzativi ed economici e molti osservatori preferiscono, pertanto, procedere per "coperture" parziali e progressive, contando di coprire l'universo di riferimento nell'arco di un periodo di 3-5 anni.

## Dimensione e natura dei musei analizzati

DIMENSIONE E NATURA DEI MUSEI COINVOLTI NELLE INDAGINI						
	<i>Observatoire permanente des publiques (FRA)</i>	<i>Observatório de Museus e Centros Culturais (BRA)</i>	<i>Consejo nacional para la Cultura y las Artes - SIC</i>	<i>Laboratorio permanente de Público de Museos (ESP)</i>	<i>Danish Agency for Culture (DEN)</i>	<i>Das Institut für Museumsforschung (D)</i>
Entità osservata (dati amministrativi)	1.212	11/34*	-	16	281	6.281
Entità osservata (indagini sul pubblico)	35	36	10/15**	16	120 accreditati	Variabile e non sistematica

\*L'OMCC brasiliano monitora ogni anno i musei di un diverso Stato Federale, la cui adesione all'indagine è comunque volontaria.

\*\* Il numero è estremamente variabile dal momento che l'adesione dei musei è volontaria

### 4.3.5 La natura dei dati raccolti (quantitativi e qualitativi)

Come si vede dalla tabella successiva la natura e il livello di dettaglio dei **dati amministrativi relativi alla visitazione e alla composizione del pubblico** varia sensibilmente tra gli Osservatori analizzati (nel caso spagnolo, ad esempio, nessun dato amministrativo sulla visitazione afferisce all'attività di raccolta e monitoraggio dell'Osservatorio).

L'OPP francese si caratterizza per il maggior dettaglio nei dati raccolti sia per quanto riguarda la visitazione (indicazione del numero di studenti facenti parte di gruppi scolastici, indicazione del numero di visite che derivano da gruppi organizzati, numero di visite in occasione delle aperture serali), sia per quanto concerne la composizione del pubblico (numero di persone <18 anni, numero di persone tra 18 e 25 anni, stima dei visitatori stranieri e del pubblico locale in percentuale sul totale). Dal punto di vista del processo di raccolta e trasferimento dei dati questo comporta la produzione di una stringa informativa "a monte" (ovvero in carico al singolo museo) piuttosto articolata e disaggregata che, nel caso francese, viene agevolata da **un sistema di tariffazione che consente di associare automaticamente il biglietto emesso ad alcune variabili quali ad esempio gli intervalli di età o la dimensione scolastica.**

## Tipologia dei dati amministrativi raccolti

	Ufficio Statistica Mibac	Observatoire des Publics des Patrimoines	Danish Agency for Culture	Laboratorio Permanente de Publico de Museos	Observatorio de Museus e Centros Culturais (Brasile)	Sistema de Informacion Cultural
DATI AMMINISTRATIVI RACCOLTI PER SINGOLA UNITA'						
<b>VISITAZIONE</b>						
Totale visite	x	x	x		x	x
visite paganti	x	x	x		x	x
visite non paganti	x	x	x		x	x
numero dei gruppi scolastici accolti		x			x	
numero di altri gruppi organizzati accolti		x			x	
numero visite aperture serali		x				
numero visite week end						x
numero visite giorni feriali						x
<b>COMPOSIZIONE PUBBLICO</b>						
numero di giovani < 18 anni		x				
numero di giovani < 15 anni					x	
numero di giovani tra 18 e i 25 anni;		x				
% visitatori stranieri (eventuale stima);		x			x	
% visitatori locali (eventuale stima);		x			x	
numero di insegnanti		x				

La tabella sinottica seguente consente, invece, di valutare i diversi obiettivi e parametri di ricerca indagati dagli Osservatori nell'ambito delle **survey condotte sui pubblici dei musei** (dati primari).

I principali obiettivi di ricerca, comuni a tutti gli osservatori, riguardano:

- l'identità e il profilo del pubblico
- i comportamenti di fruizione e le motivazioni alla visita
- la comunicazione museale
- i consumi e le pratiche culturali
- la soddisfazione per la visita e il sistema di offerta del museo

## STRUTTURA QUESTIONARI SUI VISITATORI DEGLI OSSERVATORI

		Observatoire permanente des publics (FRA)	Observatório de Museus e Centros Culturais (BRA)	Consejo nacional para la Cultura y las Artes - SIC (MEX)	Laboratorio permanente de Museos (ESP)	Danish Agency for Culture (DEN)
	<b>IDENTITA' E PROFILO</b>					
1	GENERE	X	X	X	X	X
2	ETA'	X	X	X	X	X
3	PROVENIENZA	X	X	X	X	X
4	PAESE DI ORIGINE DEI NON NATIVI				X	
5	TEMPO DI RESIDENZA DEI NON NATIVI NEL PAESE IN CUI SI TROVA IL MUSEO				X	
6	PROVENIENZA DA INDIRIZZO TURISTICO					X
7	TITOLO DI ISTRUZIONE	X	X	X	X	X
8	OCCUPAZIONE	X	X	X	X	
9	RELAZIONE OCCUPAZIONE/TEMATICA DEL MUSEO				X	
10	SPECIFICAZIONE ETNICA		X			
11	SITUAZIONE REDDITUALE		X			
	<b>COMPORAMENTI E MOTIVAZIONI DI VISITA</b>					
1	ASPETTATIVE RISPETTO ALLA VISITA				X	
2	CONOSCENZA PREGRESSA DEL MUSEO				X	
3	GRADO DI CONOSCENZA DEL CAMPO DI INTERESSE DEL MUSEO					X
4	EVENTUALI DIFFICOLTA' NEL LOCALIZZARE IL MUSEO				X	
5	FREQUENTAZIONE PREGRESSA	X	X	X	X	
6	MOMENTO DELLA DECISIONE DI VISITA	X				
7	DIMENSIONE SOCIALE DELLA VISITA	X	X	X	X	
8	VALUTAZIONE DELLA GRATUITA'	X				
9	DURATA DELLA VISITA	X			X	
10	ORARIO DI VISITA PRIVILEGIATO					X
11	ADEGUATEZZA DELL'ORARIO DI VISITA					X
12	GRADO DI IMPORTANZA DELL'ORARIO DI APERTURA					X
13	MOTIVAZIONI ALLA VISITA		X	X	X	X
14	FATTORI DISINCENTIVANTI ALLA VISITA		X			
15	FATTORI INCENTIVANTI ALLA VISITA				X	
16	MEZZI DI TRASPORTO UTILIZZATI			X		
17	ATTIVITA' SVOLTE DURANTE LA VISITA					X
18	TIPO DI MATERIALE LETTO DURANTE LA VISITA					X
19	TIPO DI MATERIALE ASCOLTATO DURANTE LA VISITA					X

20	CANALI DI INFORMAZIONE PRIVILEGIATI DURANTE LA VISITA					X
21	INFORMAZIONI SPECIALISTICHE ACQUISITE DURANTE LA VISITA					X
22	CONSAPEVOLEZZA DELL'ESISTENZA DEL PREZZO/DELLA GRATUITA'				X	X
<b>COMUNICAZIONE</b>						
1	CANALI DI COMUNICAZIONE PER LA CONOSCENZA DEL MUSEO	X	X	X	X	X
2	CANALI DI COMUNICAZIONE PRIVILEGIATI					X
3	TIPO DI INFORMAZIONE PRIVILEGIATA SU INTERNET					X
4	TIPO DI INFORMAZIONE PRIVILEGIATA SUI QUOTIDIANI					X
<b>CONSUMI E PRATICHE CULTURALI</b>						
1	CONSUMI CULTURALI IN GENERE	X		X		
2	CONSUMI MUSEALI PREGRESSI E FREQUENZA	X	X	X	X	
3	MOMENTO DEL CONSUMO MUSEALE		X			
4	CONSUMI DI PATRIMONIO CULTURALE PREGRESSI	X				
5	PRATICHE CULTURALI	X			X	
6	CONSUMI CULTURALI DEGLI ALTRI MEMBRI FAMILIARI			X		
7	UTILIZZO MEDIA			X		
8	CONSUMI CULTURALI DURANTE L'INFANZIA			X		
<b>SODDISFAZIONE PER LA VISITA</b>						
1	GIUDIZIO COMPLESSIVO	X	X		X	X
2	RACCOMANDAZIONI	X			X	X
3	CONFRONTO CON LE ASPETTATIVE	X		X		
4	SODDISFAZIONE PER IL SISTEMA DI OFFERTA	X	X	X	X	X
5	INDICAZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI OFFERTA				X	
6	SODDISFAZIONE PER LA COMUNICAZIONE INTERNA/MEDIAZIONE	X				
7	SODDISFAZIONE PER IL PREZZO	X				X
8	SODDISFAZIONE PER I SERVIZI DI VENDITA	X				
9	GIUDIZIO SULL'ESPERIENZA PERSONALE DI VISITA	X			X	
10	INTENZIONE DI RITORNO		X		X	
<b>OPINIONI SUL MUSEO IN GENERALE</b>						
1	MISSION DEL MUSEO	X				
2	SUGGERIMENTI PER FUTURE ATTIVITA' DEL MUSEO			X		
3	SUGGERIMENTI PER MIGLIORARE LE CONDIZIONI DI VISITA				X	
<b>TOTALE QUESITI</b>		<b>24</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>10 (+ 14)</b>

Relativamente all'**identità e al profilo** dei visitatori tutti gli osservatori considerano parametri socio-anagrafici come l'età, il genere, il titolo di istruzione e l'occupazione (ad eccezione della *Danish Agency for Culture*). In tutte le survey è, inoltre, presente il parametro relativo alla provenienza, sicuramente importante per effettuare segmentazioni che consentano di differenziare il pubblico locale, dagli escursionisti e dai turisti

Per quanto concerne i comportamenti e le motivazioni sottese alla fruizione, in quasi tutte le indagini è considerato il quesito della dimensione sociale della visita ("con chi si va al museo") e quello volto a indagare direttamente le motivazioni alla base della partecipazione. Su questo tema le survey differiscono sensibilmente perché alcune sono interessate a valutare anche i fattori che incentivano e disincentivano la visita (Brasile e Spagna), altre la conoscenza pregressa del museo e dei suoi contenuti.

Tutte le strutture di interrogazione contengono una domanda sui canali di comunicazione utilizzati per venire a conoscenza del museo, così come i consumi museali del pubblico. In alcuni casi (Francia e Messico) l'indagine si estende anche ai consumi e alle pratiche culturali in senso più ampio.

In tutte le indagini, inoltre, sono presenti più parametri volti a raccogliere informazioni sul giudizio complessivo della visita e del sistema di offerta (accoglienza, servizi aggiuntivi, personale, comunicazione e mediazione interna, etc.). Il tema della soddisfazione (e le relative variabili "proxy" usate per misurarlo) si arricchisce, a seconda dei casi, di quesiti relativi all'intenzione di ritorno, alla soddisfazione per il prezzo e al confronto con le aspettative personali.

#### 4.3.6 Risorse Economiche

I budget di funzionamento degli Osservatori sono piuttosto variabili, e vanno dai 70.000 Euro del Brasile (che realizza indagini annualmente su adesione dei musei, in genere non più di 15 per ogni rilevazione) ai 400.000 Euro, secondo l'estensione delle attività previste dagli osservatori. Si tratta di livelli dimensionali che spesso non considerano alcune voci di costo (anche significative), come quelle del personale interno, dell'utilizzo di spazi e attrezzature logistiche e di utenze di servizio in quanto afferenti e a voci di bilancio rientranti nella più generale attività istituzionale o dipartimentale.

Per una ricostruzione più realistica del fabbisogno annuo occorre, quindi, considerare in termini addizionali il costo del personale<sup>15</sup>: generalmente un minimo di **due-tre posizioni** il cui lavoro è dedicato esclusivamente alle attività dell'osservatorio, che dipendono direttamente dal ministero o dall'ente competente **con funzioni di direzione e coordinamento**, e che rappresentano un costo fisso, mentre maggiormente variabili sono i costi sostenuti di anno in anno relativi ad incarichi a soggetti che si occupano della raccolta e in taluni casi della elaborazione dei dati, siano essi i soli ricercatori contrattualizzati per le rilevazioni

---

<sup>15</sup> Il personale numericamente più consistente è quello del caso tedesco (9 persone oltre ai collaboratori) che però si occupa di studi a livello federale su tutti i musei della Germania (oltre 3.000) e per il quale le indagini sul pubblico non rappresentano che una minima parte del lavoro.

<b>DIMENSIONE ECONOMICA</b>						
	<i>Observatoire e permanente des publiques (FRA)</i>	<i>Observatório de Museus e Centros Culturais (BRA)</i>	<i>Consejo nacional para la Cultura y las Artes - SIC (MEX)</i>	<i>Laboratorio permanente de Público de Museos (ESP)</i>	<i>Danish Agency for Culture (DEN)</i>	<i>Das Institut für Museumsfors- chung (D)</i>
BUDGET di funzionamento	N.D.	225.000 € ( 100.000 € personale, 23.000 € analisi statistica, 12.000 € workshop, 90.000 € altri costi)		200.000 € (2011)	400.000 € (2009-2011); 300.000 € (2012-2104)	N.D.
Altri costi di funzionamento (personale, comunicazione, formazione, etc.)			tra i 40 e i 60 mila e per il personale (2 dipendenti fissi + rilevatori)	3 funzioni tecnico organizzative pagate dal Ministero	100.000 € (per personale, grafica e workshops)	
Voci di bilancio addizionali					130.000 € per i musei che intendono realizzare indagini qualitative sul pubblico	

(come nel caso del Brasile) o imprese specializzate in studi di mercato (come avviene in Danimarca e in Spagna).

## 4.4 I casi analizzati

### 4.4.1 Observatoire des Publics des Patrimoines (Francia)

#### *Origine ed evoluzione*

L'Observatoire des publics des patrimoines (OPP) nasce nel 1991 per volontà del Département des Publics, de l'Action éducative et de la Diffusion Culturelle de la Direction de Musées de France. Agisce organicamente nell'ambito delle attività della Direzione Musei di Francia del Ministero della Cultura e della Comunicazione, e nel 2010, a seguito dell'ultima riorganizzazione degli uffici e delle competenze dell'ente, passa di competenza al Département de la politique des publiques, uno dei 7 Dipartimenti che afferiscono alla Direction général des patrimoines.

Dal 2010 il Département de la politique des publiques ha assunto un ruolo più trasversale allargando i compiti di monitoraggio non solo ai musei, ma anche ai monumenti nazionali, agli archivi nazionali e alle Ville et Pays d'Art et D'Histoire. Tale allargamento di competenza ha condotto all'attribuzione del nome di Patrimostat (al posto del precedente Museostat) al rapporto annuale dell'Osservatorio che nella sua ultima configurazione ha assunto la denominazione finale di Observatoire des Publics des Patrimoines.

L'Osservatorio si costituisce inizialmente, quindi, come risposta a una duplice necessità:

- Raccogliere informazioni sistematiche sui visitatori dei musei statali, al fine di monitorarne i cambiamenti e valutare l'efficacia delle politiche culturali;
- Fornire ai musei coinvolti e a livello centrale (Département de la politique des publiques) uno strumento di rilevazione qualitativa sulla domanda museale di facile applicazione e poco costoso.

## **Mission e obiettivi generali**

Il principale obiettivo con cui è nato l'OPP all'inizio degli anni '90 è stato quello di acquisire conoscenze sulle abitudini e i comportamenti di fruizione del pubblico e sul loro grado di soddisfazione, che aiutassero i musei coinvolti nelle indagini e nella definizione di scelte informate e, pertanto, più efficaci.

Nello specifico, alle singole istituzioni, l'Osservatorio doveva fornire conoscenze al fine di:

- migliorare la qualità dell'esperienza di visita e dei servizi erogati alle diverse tipologie di pubblico;
- adottare politiche rivolte allargamento e alla diversificazione della platea di visitatori e, di conseguenza, alla diminuzione delle barriere d'accesso di tipo fisico e cognitivo;
- fornire il proprio contributo alle politiche culturali sviluppate in un contesto più ampio (Comune, Dipartimento, Regione).

Inoltre, l'attività dell'Osservatorio a livello centrale doveva consentire una panoramica del fenomeno della domanda museale su scala nazionale utile all'orientamento di nuove e più efficaci politiche sul pubblico.

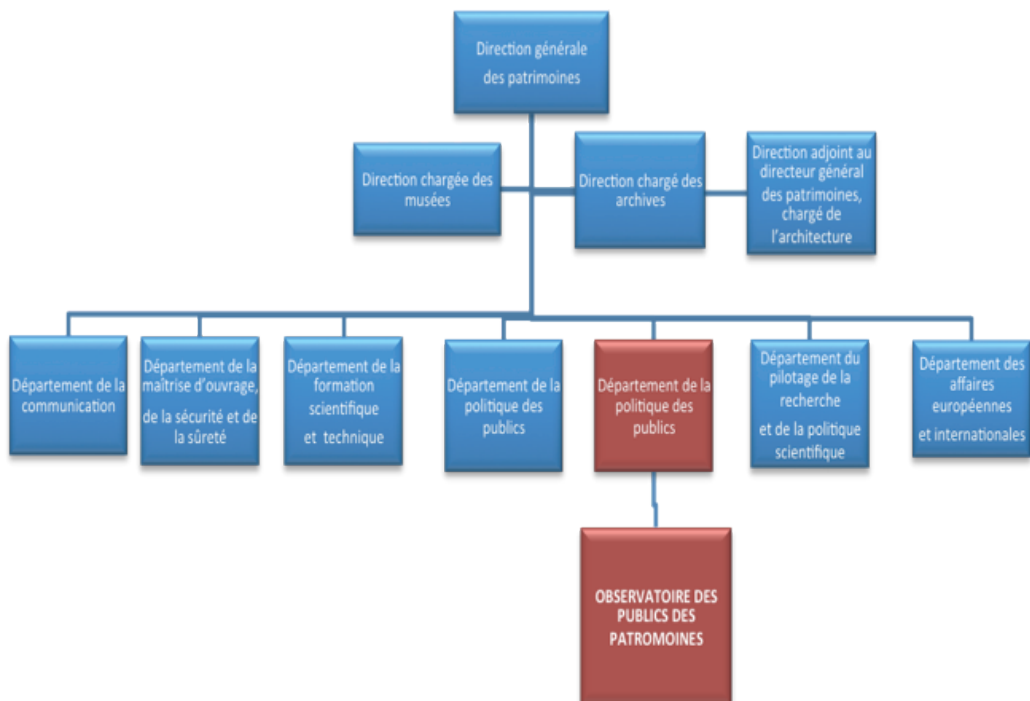
Progressivamente l'Osservatorio ha visto ampliati gli ambiti d'indagine e le finalità del monitoraggio, muovendosi verso una conoscenza più capillare di tutto il sistema museale francese analizzando non solo i musei statali, ma a tutti i musei che ottengono l'appellativo di Musées de France (dall'Haut Conseil des Musées de France).

L'Osservatorio ha, inoltre, progressivamente rafforzato la funzione di raccolta di dati quantitativi di base relativi alla visitazione museale (hard) su tutta la popolazione dei Musées de France (e dal 2011 anche ai monumenti nazionali, agli archivi e alle Villes et Pays d'Art et d'Histoire) cui si integrano approfondimenti periodici di natura qualitativa sulla composizione e sul profilo dei musei statali (attraverso survey annuali).

## **Governance**

La governance è pubblica. L'Osservatorio è una funzione del Department de la politique des publics attualmente sotto la direzione di Jacqueline Eidelman. Le funzioni di direzione, d'impostazione metodologica delle attività, di coordinamento dei processi di raccolta dati, di analisi e interpretazione sono interne al Dipartimento.

**Figura – L'OPP nell'ambito della Direction général des patrimoines**



### **Sistema di Offerta**

L'attività centrale dell'Osservatorio è rappresentata da:

- monitoraggio sistematico dei dati di affluenza dei musei di Francia (con l'aggiunta dei monumenti nazionali, degli archivi e delle Villes et Pays d'Art et d'Histoire);
- indagini periodiche sul pubblico dei musei statali;
- diffusione e pubblicazione dei risultati attraverso un rapporto annuale (PATRIMOSTAT, già MUSEOSTAT) in formato cartaceo e digitale;
- pubblicazione di rapporti sul pubblico dei musei analizzati (generale e per singolo museo).

Le ulteriori attività si caratterizzano per la realizzazione di pubblicazioni scientifiche sul pubblico (e sul non pubblico) del patrimonio a partire dai risultati delle ricerche condotte e di "colloques" e incontri di approfondimento e riflessione sui temi in questione (l'ultimo realizzato ha riguardato le politiche tariffarie e il loro impatto sulla domanda museale).

### **Tipologia di dati raccolti**

Vengono raccolti:

- dati amministrativi sulle affluenze attraverso rilevazioni periodiche;
- dati qualitativi sul pubblico attraverso indagini con cadenza annuale.

1. *Dati amministrativi*: I 1212 musei di Francia (2011, circa 55 milioni di visite), cui si sono aggiunti, dal 2011, i monumenti nazionali (circa un centinaio quelli che ricadono sotto il controllo del Centre des Monuments Nationaux), gli archivi (3 tre archivi nazionali e la rete degli archivi dipartimentali) e 149 Città e Paesi d'Arte e di Storia.
2. *Dati qualitativi sul pubblico*: Solo i visitatori dei 35 musei statali.

### **Specificazione dei dati raccolti**

#### **Dati amministrativi**

Con cadenza annuale (consuntivazione anno precedente, da compilare entro febbraio):

- dati complessivi di affluenza: paganti e gratuiti;
- numero totale giorni apertura;
- eventuali giorni di chiusura;
- numero di aperture notturne annue (dopo le 20);
- numero dei gruppi scolastici accolti;
- numero di altri gruppi organizzati accolti;
- frequentazione totale (incluse mostre ed altre attività culturali) tra paganti e gratuiti divisi tra: individuale, gruppo scolastico, altro gruppo, domeniche gratuite, aperture notturne, Giornate del patrimonio, altro;
- frequentazione esclusiva delle mostre organizzate (paganti e gratuiti);
- frequentazione delle attività culturali (paganti e gratuiti);
- dati e stime di conoscenza del pubblico;
- numero di giovani < 18 anni;
- numero di giovani tra 18 e i 25 anni;
- % visitatori stranieri (eventuale stima);
- % visitatori francesi (eventuale stima);
- numero d' insegnanti;
- informazioni sulle politiche tariffarie (tariffe, destinatari, eventuali servizi inclusi);
- presenza di giorni di gratuità;
- sistema di biglietteria (manuale, informatizzata, contromarca, stima, tornello automatico);
- presenza di forme di accesso integrate in card e strumenti di marketing territoriale.

Con cadenza mensile:

- dati complessivi di affluenza: paganti, gratuiti;
- numero visite di studenti dei gruppi scolastici;

- numero visite altri gruppi;
- numero visite prima domenica gratuita;
- numero visite < 18 anni;
- numero visite 18 - 25 anni;
- numero insegnanti;
- numero visite in orari serali (dopo le 20);
- stima % stranieri;
- stima % francesi.

### **Dati qualitativi sul pubblico**

Dati raccolti attraverso indagine con questionario auto-compilato volta a rilevare:

- identità e profilo del visitatore;
- comportamenti e motivazioni alla visita;
- efficacia della comunicazione;
- consumi e pratiche culturali;
- soddisfazioni per la visita (tre indicatori proxy utilizzati) e per il sistema di offerta;
- opinioni sul museo.

Sono stati realizzati seminari con i rappresentanti dei musei per la formalizzazione del questionario e per individuare gli indicatori di performance più adeguati.

### **Processo di raccolta del dato**

#### **1. Dati Amministrativi**

Data entry: centrale. I dati sono inviati via email o via fax con cadenza annuale e con cadenza mensile da ciascun museo all'Osservatorio. L'evoluzione cui l'Osservatorio tende è quella di arrivare a format di data entry online da fare compilare in remoto e progressivamente ai musei.

#### **2. Dati qualitativi sul pubblico**

Data entry: centrale. I dati sono raccolti in situ nei musei analizzati durante i "periodi campione" da rilevatori esterni e inviati all'Osservatorio per il data entry. Attualmente si utilizzano supporti cartacei (metodo PAPI) con questionario di 40 domande (recto verso su A4). La survey annuale prevede due wave di raccolta di una settimana ciascuna nel periodo primaverile e nel periodo autunnale. Si raccolgono complessivamente circa 7.000 questionari a wave. Per problemi di budget e di organizzazione non tutti i 35 musei nazionali vengono sottoposti a indagine annua, ma si stabilisce un turn over tale per cui ogni 2-3 anni si copre tutta la popolazione di riferimento.

La distribuzione fisica e la raccolta dei questionari avvengono attraverso giovani stu-

denti dell'École du Louvre che ogni anno mette a disposizione circa 50 studenti per le attività field dell'indagine.

### **Diffusione e disseminazione dei risultati e degli output di ricerca**

Viene pubblicato un report annuale (PATRIMOSTAT) che contiene i principali risultati derivanti dai dati amministrativi raccolti durante l'anno per musei, monumenti nazionali, archivi e Villes et Pays d'Art et d'Histoire. Il report contiene sia indicazioni e risultati di sintesi, sia approfondimenti per aree territoriali, per tipologia di museo e i dati di affluenza per singola istituzione (salvo annerire i dati dei musei che non vogliono che i loro risultati siano resi pubblici).

Relativamente alle ricerche sul pubblico dei musei statali vengono realizzati report con cadenza annuale con restituzioni di carattere generale e elaborati per singolo museo. I risultati e le evidenze emerse vengono confrontati con quelli di altre ricerche condotte dal DEP.

## **4.4.2 Danish Agency for Culture (Danimarca)**

### **Origine ed evoluzione**

Dal 2012 la Danish Arts Agency, l' Heritage Agency of Denmark, e la Danish Agency for Libraries and Media sono confluite in un'unica entità: la Danish Agency for Culture. Questa nuova Agenzia ha lo scopo di:



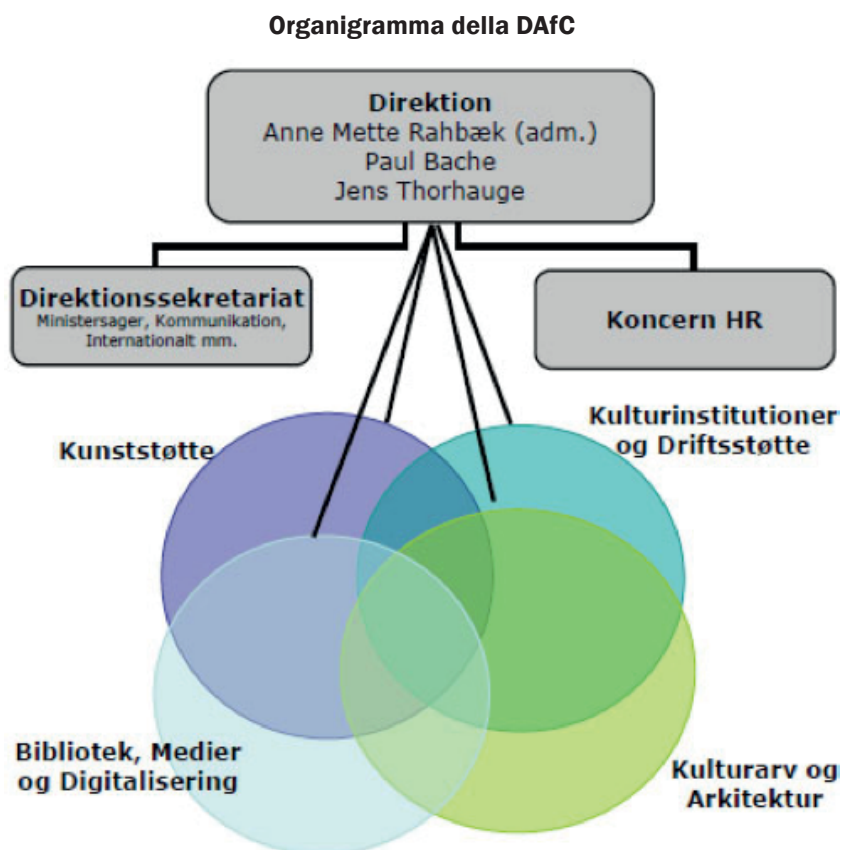
- migliorare le sinergie professionali;
- generare una maggiore influenza sulle politiche culturali;
- rendere possibile per il Ministero della Cultura danese il confronto con future sfide economiche;
- rafforzare i legami tra le diverse aree artistiche e la collaborazione tra i diversi ambiti culturali.

Tutte e tre le agenzie che ora costituiscono la Danish Agency for Culture erano subordinate al Ministero della Cultura danese, e gestivano le seguenti aree:

- Heritage Agency of Denmark: siti archeologici e monumenti, edifici storici, musei, pianificazione urbanistica, sviluppo del Sistema;
- Danish Agency for Libraries and Media: funzioni amministrative relative alle biblioteche, piani di sviluppo legati all'attività delle biblioteche, amministrazione dei sussidi statali destinati al sistema bibliotecario danese;
- Danish Arts Agency: scambi culturali internazionali che hanno come oggetto le arti visive, la letteratura, la musica e le arti performative.

La Danish Agency for Culture è strutturata in cinque centri subordinati alla Segreteria Esecutiva e al dipartimento di Risorse Umane. L'ultimo centro in ordine di fondazione (Digitalizzazione e IT), inizialmente era parte integrante del centro Librerie, Media e Digitalizzazione:

- Librerie, Media e Digitalizzazione (“Bibliotek, Medier og Digitalisering”);
- Patrimonio Culturale e Architettura (“Kulturarv og Arkitektur”);
- Istituzioni Culturali e Supporto Operativo (“Kulturinstitutioner og Driftsstotte”);
- Finanziamenti al Settore Artistico (“Kunststotte”).



Il dipartimento che si occupa direttamente delle indagini sul pubblico è il Centro Istituzioni Culturali e Supporto Operativo.

### ***Mission e obiettivi generali***

La mission generale della Danish Agency for Culture si articola nei seguenti punti:

- sostenere l'interazione tra arte, patrimonio culturale, librerie e media;
- migliorare il coordinamento di sforzi nazionali e municipali nel campo culturale;

- promuovere lo sviluppo della cultura digitale così come i nuovi media;
- promuovere nuove proposte e forme di comunicazione per i cittadini danesi;
- rafforzare le collaborazioni internazionali fra le diverse professionalità culturali;
- accrescere la cooperazione fra la formazione, l'insegnamento, la ricerca, l'ambiente e la natura, l'architettura, il turismo ed il *business development*.

Nello specifico delle indagini sul pubblico dei musei, nel 2006 il Governo Danese ha espresso la necessità di affrontare con maggiore impegno il tema dell'accessibilità museale. Nel 2007 viene implementato, in seguito all'approvazione da parte del Ministero della Cultura danese, il *National Education Plan for Danish Museums*, che ha lo scopo di elevare la qualità del ruolo educativo dei musei nella società. Si vogliono fornire ai musei nazionali strumenti e conoscenze per rendere più professionale e strutturata l'offerta educativa così come la capacità di comunicare con il proprio pubblico, attraverso una visione nazionale e sistematica sui visitatori di tutti i musei danesi così come sui propri visitatori nello specifico. Per questo, la Danish Agency for Culture sta portando avanti una serie d'indagini sul pubblico, obbligatorie per quanto riguarda i 120 musei di interesse statale ma accessibili anche ai musei non accreditati, che possono partecipare pagando una quota per il servizio. La più importante fra queste indagini è la National User Survey, che viene effettuata dal 2009 al 2014. Le indagini sul pubblico costituiscono uno strumento a disposizione dei musei che essi stessi possono sfruttare al fine di individuare i target principali per le collezioni e ogni tipo di mostra, e creare attività ed eventi ad-hoc per i diversi gruppi di utenti che visitano il museo.

Le indagini sul pubblico permettono ai musei di confrontarsi tra di loro, identificando differenze e punti in comune nelle varie politiche, ed eventualmente di rafforzare le collaborazioni e la condivisione di informazioni.

### **Governance**

La governance è Pubblica. La Danish Agency for Culture è un corpo scientifico facente capo al Ministero per la Cultura danese.

### **Sistema di Offerta**

L'attività centrale dell'Osservatorio è rappresentata da:

- il monitoraggio sistematico dei dati di frequentazione di tutti i musei danesi approvati dallo Stato;
- le indagini sul pubblico dei musei approvati dallo Stato;
- la pubblicazione dei risultati della ricerca sia online che in formato cartaceo, sia con cadenza annuale che con cadenza semestrale (nell'ultimo caso il report è destinato solo ai singoli musei);
- attività di consulenza e ricerche sia per i musei che per le altre aree culturali di competenza dell'Osservatorio, effettuate a seconda della necessità della Danish Agency for Culture;

- workshops, conseguenti alla pubblicazione dei report annuali, durante i quali lo staff di ciascun museo discute i risultati e le raccomandazioni che ne emergono. I vari musei, tramite i loro rappresentanti, hanno così la possibilità di scambiare idee, confrontare i propri dati e avanzare proposte;
- seminari, conferenze, master class per i giovani (15-30 anni) finalizzati ad incentivare la loro partecipazione culturale.

Altre indagini sul pubblico dei musei vertono su:

- utenti web per i siti Internet dei musei;
- attività educative nei musei per studenti di scuole primarie e secondarie;

Non si effettuano indagini sul pubblico di altre istituzioni culturali. Le indagini sul pubblico dei musei rappresentano un primo esempio in questo senso.

### **Popolazione studiata**

#### **1. Dati amministrativi:**

Su tutti i musei nazionali, finanziati dallo Stato e non (nel 2011, il totale dei musei aderenti è di 281). Tali statistiche vengono effettuate sin dal 1985. La Danish Agency for culture commissiona all'ente governativo Statistics Denmark il censimento annuale, che viene effettuato chiedendo direttamente ai musei informazioni sui visitatori. La partecipazione a tale censimento non è obbligatoria da parte dei musei, ma solo volontaria.

#### **2. Dati qualitativi sul pubblico:**

Visitatori di tutti i 121 musei approvati dallo Stato. Questionario cartaceo da somministrare ai visitatori e poi inviato all'Istituto di Consulenza privato TNS Gallup, il quale imputa ed elabora i dati. Il numero minimo di questionari effettuati per museo è 100, e vengono raccolti complessivamente 68.000 questionari l'anno.

Il pubblico del museo viene selezionato in base all'età (sono esclusi i minori di 14 anni).

I questionari vengono inviati a TNS Gallup direttamente dai musei ogni 6 mesi, per ottenere un primo riscontro statistico sul proprio pubblico prima dell'elaborazione annuale per tutti i musei. TNS Gallup fornisce a ogni museo una password con cui è possibile accedere ad una pagina web in cui sono presenti i dati elaborati dei singoli musei. Tale password è valida anche per la consultazione online del report annuale, offrendo così a ogni museo la possibilità di avere accesso anche ai dati degli altri musei indagati.

### **Specificazione dei dati raccolti**

#### **1. Dati amministrativi**

Statistics Denmark raccoglie, con cadenza annuale, su tutti i musei danesi (statali e non) i seguenti dati:

- Numero totale di visitatori;
- Orario di apertura annuale;

- Numero dei visitatori < 18 anni in visita formativa;
- Numero dei visitatori < 18 anni in visita libera.

## 2. Dati qualitativi sul pubblico<sup>16</sup>

- 2.1 *Dati DI BASE*: Indagine finanziata interamente dalla Danish Agency for Culture. Dati raccolti attraverso survey con questionario auto-compilato volta a rilevare:
  - pubblico danese e straniero distribuito per residenza;
  - genere, età, livello d'istruzione degli utenti;
  - valutazione generale del museo su scala 1-10;
  - valutazione di aspetti specifici del museo su scala;
  - motivo della visita;
  - conoscenza dell'ambito culturale d'interesse del museo;
  - raccomandazione del museo a terzi.
- 2.2 *Dati EXTRA*: il museo può decidere di integrare il questionario auto-compilato DI BASE con altre 5 domande a sua scelta tra le seguenti, pagando autonomamente la cifra di 300Euro/anno a TNS Gallup:
  - attività praticate durante la visita;
  - materiali letti;
  - materiali ascoltati;
  - canale di comunicazione preferito all'interno del museo;
  - cataloghi/informazioni professionali acquistate;
  - come si è venuti a conoscenza del museo;
  - canali di comunicazioni privilegiati al di fuori del museo;
  - tipo d'informazione giornalistica che può incoraggiare la visita al museo (inserzione pubblicitaria/articolo/recensione);
  - tipo d'informazione su Internet che può incoraggiare la visita al museo (inserzione pubblicitaria/articolo/recensione/sito web del museo/social media);
  - in quali orari si preferisce visitare il museo;
  - giudizio sulla comodità degli orari di apertura;
  - influenza degli orari di apertura sulla decisione di visita
  - valutazione sul prezzo d'ingresso;
  - consapevolezza della presenza del prezzo d'ingresso;

L'indagine è frutto della collaborazione fra la Danish Agency for Culture, i musei e TNS Gallup. Inoltre, un comitato consultivo composto dai rappresentanti dei musei ne ha determinato lo sviluppo.

---

<sup>16</sup> Nonostante la maggior parte dei musei riconoscesse il valore dell'indagine, alcuni musei hanno sollevato dubbi sulle modalità con cui veniva effettuata l'intervista (questionario troppo lungo, procedura di distribuzione/raccolta questionari eccessivamente macchinosa, alcune domande potenzialmente imbarazzanti per gli utenti). Di conseguenza, a partire dal 2012 la Danish Agency for Culture ha deciso di ridurre il numero di domande, di eliminare le domande inerenti ai valori personali degli utenti ed infine di integrare il questionario cartaceo con la possibilità di rispondere alle domande direttamente dagli smartphones degli utenti.

Dieci musei hanno testato l'indagine durante la fase pilota. L'indagine è stata condotta su tutti i musei approvati dal Governo e sulle loro succursali che avessero più di 7,000 utenti registrati. Sebbene la maggior parte dei musei abbia riconosciuto il valore e l'importanza del processo di ricerca, alcuni musei hanno sollevato perplessità sul metodo di raccolta e sulla struttura del questionario. In particolare, sono state segnalate le seguenti criticità:

- la lunghezza del questionario;
- procedure difficoltose per quanto riguarda la distribuzione e la raccolta dei questionari;
- alcuni quesiti posti nell'indagine producevano imbarazzo e difficoltà nei rispondenti;
- la riluttanza del personale (in alcuni casi) a distribuire il questionario a causa del punto precedente.

Anche alla luce di queste criticità si è deciso di ridurre il questionario (composto di una struttura base standardizzata per tutti i musei e sezioni aggiuntive facoltative per i singoli musei) eliminando alcune domande relative al valore percepito dell'esperienza e di fornire la possibilità di compilazione anche attraverso smart-phones (dal 2012).

### **Processo di raccolta del dato**

#### **1. Dati amministrativi**

Data entry: locale. I musei imputano i dati direttamente compilando il questionario elettronico presente su Internet.

Cadenza: annuale. Statistics Denmark mette online il questionario verso il mese di Febbraio.

La validazione del dato viene fatta da Statistics Denmark, che prende contatto con i musei per ricontrollare i dati ed eventualmente correggerli. Statistics Denmark elabora poi i dati e pubblica il report annuale, che esce di norma ad Aprile.

#### **2. Dati qualitativi sul pubblico**

Data entry: centrale. I musei spediscono i questionari a TNS Gallup che provvede all'imputazione e all'elaborazione dei dati<sup>17</sup>.

La frequenza di campionamento è stabilita in base al numero dei visitatori del museo: 1 persona/30 (nel caso di un museo grande), 1/5 (nel caso di un museo piccolo). Le rilevazioni vengono effettuate dal personale del museo durante un giorno alla settimana che scala via via, in modo da garantire rappresentatività. Modello di raccolta: sistematico casuale. Dall'1 Gennaio 2012, i visitatori possono compilare il questionario anche dal loro Smartphone.

I risultati del Report Nazionale sono indirizzati principalmente a tre gruppi di riferimento:

- i musei (direttori e ispettori, dipartimento stampa e comunicazione);

---

<sup>17</sup> Per la Web User Survey, Tns Gallup utilizza GallupKompas, uno strumento che consente di suddividere la popolazione danese in nove segmenti rispetto alle vedute, ai valori ed agli stili di vita: (Moderno, tradizionale, centrale), articolati a loro volta per orientamento sociale (individualista o orientato alla comunità).

- i responsabili per le politiche culturali;
- cittadini e giornalisti.

I mezzi principali di diffusione dei risultati sono:

- report annuale che presenta i risultati delle indagini su tutti i musei. Formato sia cartaceo che digitale con dati di sintesi, tabelle, grafici, conclusioni e raccomandazioni;
- report semestrale, con i risultati per ogni singolo museo;
- portale online in cui i musei possono trovare risultati dettagliati e confrontare i propri dati con quelli degli altri musei.

### **Budget**

Il budget complessivo destinato alla Danish Agency for Culture è pari a 80 milioni di Euro. Il budget destinato alle indagini sul pubblico dei musei è pari a 400.000 Euro per gli anni 2009-2011 e 300.000 Euro per gli anni 2012-2014.

La Danish Agency for Culture finanzia ulteriormente tutti i musei (130.000 € annui) che vogliono realizzare survey qualitative sui loro pubblici. I progetti finanziati dal Ministero legati alle audience policy devono basarsi sui risultati della National User Survey. Costi aggiuntivi pari a 100.000 Euro per il personale, i graphic designers ed i workshops.

### **4.4.3 Das Institut für Museumsforschung – Staatliche Museen zu Berlin (Germania)<sup>18</sup>**

#### **Origine**



**Institut für  
Museumsforschung**  
Staatliche Museen zu Berlin

Ente pubblico, fondato nel 1979 come dipartimento degli Staatliche Museen (Musei Statali) di Berlino. E' quindi un'istituzione della Stiftung Preußischer Kulturbesitz (Fondazione del patrimonio culturale prussiano). All'atto della fondazione la denominazione era "Institut für Museumskunde" (Istituto di museologia), ma nel 2006 è diventato "Institut für Museumsforschung" (Istituto per la ricerca sui musei) per evitare confusioni con istituti universitari dallo stesso nome.

<sup>18</sup> Referente per le informazioni è il direttore dell'IfM, Prof. Dr. Bernhard Graf. Professore a contratto alla Freie Universität Berlin nel dipartimento di Scienze della Comunicazione (cfr. <http://www.polsoz.fu-berlin.de/kommwiss/institut/wissenskommunikation/mitarbeiterinnen/graf/index.html>); il vicedirettore, Prof. Monika Hagedorn-Saupe, è professore a contratto di museologia presso la Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (<http://mmk.htw-berlin.de/organisation/?typo3state=persons&lsfid=2601>). Nel corso dell'intervista il Prof. Graf ha manifestato interesse per il progetto ed è disponibile a confrontarsi sulle metodologie, sia ricevendo le persone coinvolte nel progetto a Berlino, sia recandosi in Italia.

<http://www.smb.museum/ifm/index.php?ls=10&topic=Home&lang=de&te=j=ja>

## **Mission e obiettivi**

Ricerca, intermediazione e documentazione a livello nazionale, per e su tutti i musei della Germania, allo scopo di fornire strumenti ai musei e ai decisori pubblici per meglio orientare le loro strategie. Le ricerche condotte dall'Istituto coprono una vasta gamma di temi quali: statistiche sui musei, ricerche sui visitatori, management dei musei, didattica, uso dei nuovi media nei musei, musei e legislazione, documentazione museale, sicurezza e aspetti tecnici del lavoro nei musei. L'Istituto rappresenta un punto d'informazione per i musei tedeschi riguardo tutti i programmi dell'Unione Europea concernenti i musei e organizza da solo o in cooperazione con altri enti convegni sui temi concernenti la propria attività. L'Istituto collabora inoltre con varie Università per progetti di formazione di base e continua nel settore della museologia.

## **Governance**

In quanto dipartimento dei Musei Statali di Berlino è subordinato al direttore generale. E' un ente federale, finanziato dal Bund (stato federale) e dai Länder (stati federati).

Nella Repubblica Federale Tedesca la cultura è di competenza di Länder e comuni; a livello regionale esistono quindi uffici che danno consulenza ai musei (sono elencati all'indirizzo: [http://www.museumbund.de/de/links/national/regionale\\_museumsorganisationen/](http://www.museumbund.de/de/links/national/regionale_museumsorganisationen/)); lo Stato federale ha poche competenze nel settore cultura e l'Istituto costituisce quindi una delle poche eccezioni, in quanto organismo centrale attivo a livello federale che opera a integrazione degli uffici museali e dei centri di ricerca esistenti nei Länder senza interferire nella loro autonomia. Per questo a livello nazionale si occupa soprattutto di progetti pilota, che abbiano rilevanza per più musei, mentre fa consulenza a singoli, grandi musei solo nel caso in cui l'ufficio preposto del Land lo richieda. Inoltre, come Istituto dei Musei Statali di Berlino svolge l'attività di ricerca, formazione e documentazione per i musei della città (Berlino è una città-Stato, cioè è contemporaneamente una città e un Land).

## **Sistema di offerta**

L'attività dell'Istituto comprende:

- il monitoraggio sistematico dei dati di frequentazione di tutti i musei tedeschi;
- la pubblicazione dei risultati del monitoraggio sia online sia in formato cartaceo con cadenza annuale;
- l'aggiornamento delle seguenti banche dati: banca dati dei musei (indirizzi, tipo di collezioni, personalità giuridica), banca dati delle mostre temporanee, banche dati delle bibliografie
- la cura e l'aggiornamento della propria biblioteca specializzata in museologia
- la pubblicazione di ricerche e saggi all'interno di collane dell'Istituto e presso case editrici<sup>19</sup>
- le ricerche sui mutamenti della struttura del pubblico, sull'effetto dell'offerta didattica

---

19 (cfr.<http://www.smb.museum/ifm/index.php?ls=10&topic=Publikationen&lang=de&te=ja&tf=ja>)

da parte dei musei (analisi sui visitatori, indagini sui visitatori in musei selezionati per il loro valore esemplare); realizzazione di progetti pilota sull'introduzione dei nuovi media nei musei

- la collaborazione a progetti dell'Unione Europea e attività di informazione per i musei tedeschi sui programmi dell'Unione Europea
- l'organizzazione di convegni sui temi concernenti la propria attività
- attività di formazione di base e continua nel settore della museologia in collaborazione con varie università (per la formazione continua l'IfM ha ideato due corsi con la Freie Universität Berlin: <http://www.fu-berlin.de/sites/weiterbildung/weiterbildungsprogramm/pdf/mummik/mum.pdf?1317718905> e <http://www.fu-berlin.de/sites/weiterbildung/weiterbildungsprogramm/pdf/mummik/mmv.pdf?1311849461>; inoltre collabora a progetti di formazione di altre istituzioni, come la Bundesakademie für kulturelle Bildung di Wolfenbüttel)
- attività di consulenza e ricerche per singoli musei su temi quali: indagini sui visitatori, management dei musei, didattica, uso dei nuovi media nei musei, musei e legislazione, documentazione museale, sicurezza e aspetti tecnici del lavoro nei musei.

Non si può parlare di "commissioni" perché l'IfM è finanziato dallo Stato; l'IfM si occupa dei progetti che riguardano i musei di Berlino e accetta incarichi di altri musei in linea con i propri progetti di ricerca; il Prof. Graf inoltre fa parte dei comitati consultivi di 16 musei, e anche questa è in un certo senso una forma di consulenza. Le attività di consulenza comprendono anche collaborazione a studi di fattibilità (svolti da società di consulenza che devono rispondere delle valutazioni economiche e finanziarie); per quanto riguarda le ricerche sui visitatori promosse dai singoli musei, si va dall'aiuto a definire gli obiettivi e la concezione dell'indagine ai consigli su società di consulenza che lavorano nel settore o all'aiuto per la formulazione dei bandi nel caso s'intenda appaltare il servizio all'esterno.

### **Tipologia di dati raccolti**

L'intervista ha riguardato la metodologia impiegata nel monitoraggio dei dati di frequentazione per tutti i musei tedeschi (Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland), poiché gli altri progetti di ricerca possono adottare metodologie differenti.

Il Prof. Graf ha offerto la sua disponibilità a illustrare i singoli progetti di ricerca di carattere qualitativo e ha fornito una presentazione del progetto KULMON (Kultur-Monitoring, Besuchermonitoring an tourismusaffinen Berliner Kultureinrichtungen, Monitoraggio dei visitatori in istituti culturali dalla valenza turistica di Berlino), indagine finanziata dall'Unione Europea che riguarda i frequentatori di musei, monumenti, teatri di prosa e d'opera, sale da concerto, ecc.

Spesso l'Istituto è coinvolto in progetti che presentano un mix di ricerca qualitativa e quantitativa: ad esempio con interviste a visitatori e non visitatori, per la progettazione di nuovi musei come nel caso del Jüdisches Museum, oppure per misurare l'impatto di grandi mo-

stre sui visitatori, oppure ancora per valutare la percezione degli allestimenti dei musei (cfr. anche la partecipazione del Prof. Graf al cluster d'eccellenza [www.topoi.org](http://www.topoi.org)).

### **Dati Amministrativi**

Dal 1981, l'IfM raccoglie dati su tutti i musei riconosciuti come tali dai Länder (stati federati) e dal 1988 anche sulle sedi espositive. Tasso di risposta ai questionari per il 2010 da parte dei musei: 83,3%. Il 76,8 % del totale ha fornito il numero delle visite.

Nel 2010 (Rapporto 2011) sono stati monitorati 6.281 musei e “complessi museali” (comprendenti più musei in cui non è possibile distinguere le visite ai singoli musei) e 484 sedi espositive (nella banca dati dell'IfM ci sono 6.650 musei, ma non sono stati interpellati i musei chiusi).

Dati raccolti: ingressi (distinti - ma non da tutti i musei rispondenti - in visite individuali / gruppi; turisti / provenienza locale o regionale) e loro modalità di rilevamento, motivi che hanno causato forti variazioni delle visite, orari d'apertura, prezzi dei biglietti d'ingresso, mostre, servizi per cittadini stranieri. Ogni anno c'è un approfondimento su un tema, ripetuto a cadenza fissa (nel 2010, le collezioni di fotografia). Tra i temi degli approfondimenti: digitalizzazione, servizi didattici, documentazione, introduzione dei nuovi media, prezzi dei biglietti, comunicazione esterna dei musei (cfr. i questionari pubblicati alla fine di ogni report annuale).

Non sono previste domande sui visitatori (profilo socio-demografico, customer satisfaction, consumi culturali), che sono eventualmente oggetto d'indagini condotte da singoli musei. Al riguardo, però, la situazione è diversificata: molti grandi musei hanno un ufficio preposto e svolgono sistematicamente ricerche sui propri visitatori (il Jüdisches Museum di Berlino, ad esempio), altri musei raccolgono alcune informazioni tramite la biglietteria, ma molti piccoli musei non sanno nulla dei propri visitatori.

### **Processo di raccolta del dato**

Per la Statistische Gesamterhebung l'Istituto invia per posta un questionario ai 6.650 musei presenti nel database. Dopo due mesi lo rimanda a quanti non hanno risposto; segue un recall telefonico.

Pochi musei compilano il questionario online disponibile sul sito web; la maggior parte dei musei rispedisce il cartaceo. Il data entry è svolto all'interno dell'IfM (3 persone part-time, che si occupano anche della manutenzione della base dati, delle elaborazioni e delle richieste di informazioni alla luce dei controlli di plausibilità del dato). Ogni museo è responsabile del dato fornito; tuttavia viene effettuato un controllo di plausibilità in collaborazione con gli uffici preposti dei Länder (ad esempio nel caso di apertura di un nuovo museo, oppure se un museo non risponde o i dati presentano grandi variazioni rispetto agli anni precedenti).

L'alto tasso di risposta (83,3%) si spiega con il fatto che l'IfM è l'unico ente a svolgere un'indagine a livello nazionale e i dati forniti hanno carattere ufficiale. I risultati sono ritenuti utili dai direttori dei musei nella fase di richiesta di fondi alle proprie amministrazioni (risultati

negativi testimoniano la necessità di ulteriori investimenti, risultati positivi confermano la necessità di continuare a finanziare il museo).

### **Diffusione e disseminazione dei risultati e degli output di ricerca**

I risultati dell'indagine statistica condotta su tutti i musei sono pubblicati nel Report annuale Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland, un quaderno della collezione "Materialien aus dem IfM" inviato a tutti i musei (tiratura: 9.000 copie) e scaricabile gratuitamente dal sito<sup>20</sup>.

In occasione della pubblicazione del Report annuale viene diffuso un comunicato stampa.

I risultati vengono ripresi nelle statistiche dello Statistisches Bundesamt (Istituto federale di Statistica) di Wiesbaden come statistica ufficiale sulle visite nei musei tedeschi e pubblicati nello Statistisches Jahrbuch der BRD (Annuario statistico della Repubblica Federale Tedesca);

I dati sono richiesti da numerosi uffici statistici dei Länder, che li citano nelle statistiche relative al proprio Land.

I risultati dei progetti di ricerca qualitativi, invece, non sono pubblicati sul sito web dell'Istituto ma vengono conservati come letteratura grigia e restano di proprietà dei singoli musei che li hanno richiesti. A volte i risultati dei progetti confluiscono in libri della collana "Berliner Schriften zur Museumsforschung", pubblicata da case editrici (attualmente G+H Verlag, in passato VS Verlag fuer Sozialwissenschaften), mentre la collana "Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung" comprende atti di convegno organizzati dall'Istituto, disponibili gratuitamente come file .pdf nel sito.

### **Budget**

L'IfM non ha un budget proprio perché è un Istituto dei Musei Statali di Berlino; il direttore non può fornire stime riguardo all'incidenza dei costi di personale sul totale.

Il personale fisso (pagato direttamente dalla Stiftung Preussischer Kulturbesitz) comprende 9 persone che lavorano presso l'IfM, 2 praticanti (persone che hanno finito gli studi e iniziano a lavorare nel settore) e le 3 persone che lavorano alla Arbeitsstelle für Provenienzrecherche/-forschung (Dipartimento per la ricerca sulla provenienza degli oggetti artistici sottratti ai legittimi proprietari durante il Nazismo). Ci sono poi 3 persone che lavorano per progetti con finanziamenti esterni.

Per quanto riguarda le competenze del personale, si distingue non tra personale interno ed esterno, ma tra attività svolte con continuità (direzione scientifica, rilevazione statistica sui musei, archivio e biblioteca) e attività legate ai progetti finanziati esterni.

---

<sup>20</sup> <http://www.smb.museum/ifm/index.php?ls=10&topic=Publikationen&subtopic=OnlinePublikationen&lang=de&te=ja&tf=ja>

#### 4.4.4 Laboratorio Permanente de Publico de Museos (Spagna)

##### *Origine ed evoluzione*



In Spagna gli studi sui visitatori iniziano negli anni '80 per opera di alcuni professionisti museali che, sulla scia delle esperienze in particolare statunitensi, sentono l'esigenza di conoscere il proprio pubblico. Nel corso degli anni '90 molti musei spagnoli hanno condotto indagini di questo genere, anche se spesso senza un quadro di riferimento rigoroso e metodologicamente corretto. Alcuni importanti studi sul pubblico sono stati svolti anche dal Ministero a partire tra la fine degli anni Novanta e l'inizio dei Duemila. Per superare la natura sporadica di queste indagini e con l'obiettivo di ottenere un quadro conoscitivo permanente e scientificamente valido sul pubblico dei musei statali, nel 2008 il Ministero ha attivato il "Laboratorio Permanente de Público de Museos".

Nello specifico, il Laboratorio è nato dalle esigenze espresse dai referenti dei musei che facevano parte di un gruppo di lavoro ministeriale. L'esigenza è stata raccolta a livello politico, e assunta come linea di azione dotata di un proprio budget, attraverso l'istituzione del LPPM.

##### *Mission e obiettivi generali*

Il Laboratorio Permanente de Público de Museos è un progetto permanente di ricerca, formazione e scambio sul tema del pubblico dei musei statali che dipendono dalla Direzione Generale di Belle Arti e dei Beni Culturali - Subdirección General de Museos Estatales.

Il Laboratorio si configura come uno strumento di gestione che permetta ai professionisti dei musei e ai responsabili del Ministero di avere dati significativi sui visitatori. La sua finalità è orientare le azioni dei musei destinate al pubblico, per permettere al museo stesso di compiere pienamente la sua funzione sociale.

Gli obiettivi perseguiti dal Laboratorio sono:

1. trasformare la ricerca sul pubblico in uno strumento di gestione integrato nell'attività ordinaria dei musei, che li aiuti a pianificare e programmare tenendo conto degli interessi e dei bisogni dei visitatori;
2. fornire alla Subdirección General de Museos Estatales, attraverso i risultati complessivi e l'analisi comparata tra i musei, i dati necessari a tracciare linee di attuazione comuni nell'ambito dei rapporti tra musei e pubblico;
3. costituire un sistema di dati statistici e indicatori agile e rigoroso che costituisca per i musei una solida base di conoscenza in merito ai bisogni del loro pubblico;
4. istituire un sistema di comunicazione tra i musei che favorisca il lavoro di gruppo e permetta di affrontare insieme sia la partecipazione alle indagini sia l'applicazione dei risultati ottenuti;
5. dotare il personale dei musei, attraverso attività formative, della preparazione necessaria per assumere compiti relativi agli studi sui visitatori;

6. diffondere i risultati delle indagini realizzate per contribuire a una miglior conoscenza del pubblico dei musei e della percezione che di essi hanno i cittadini;
7. diventare punto di riferimento per gli studi sul pubblico dei musei in Spagna.

### **Governance**

La governance è Pubblica: Il Laboratorio è un progetto finanziato all'interno della Subdirezione Generale e partecipato da soggetti pubblici (Direzione generale e coordinamento di personale dei musei, Direzione scientifica dell'università, referenti dei singoli musei), mentre l'impresa che si occupa della rilevazione ed elaborazione dei dati è privata e viene incaricata con bando di gara di anno in anno (o meglio di campagna in campagna, che dura circa un anno ma non coincide con l'anno solare). I rapporti con l'Università sono regolati da un accordo di collaborazione triennale (inizialmente era annuale ma si sono resi conto con il tempo che un anno di lavoro non permetteva di raggiungere risultati rilevanti).

### **Sistema di Offerta**

L'attività centrale dell'Osservatorio è costituita:

- dalle indagini sul pubblico dei musei dipendenti dalla Sub-direzione;
- dalla pubblicazione dei risultati della ricerca sia online che in formato cartaceo;
- da workshops e giornate di formazione;
- dalla gestione di una piattaforma collaborativa on line per lo scambio e la condivisione tra i componenti del Laboratorio, in particolare i referenti dei singoli musei chiamati a costituire una comunità di pratiche.

### **Tipologia di dati raccolti**

**Dati sul profilo generale del pubblico** dei musei statali (indagine che dura da 3 anni, in via di conclusione)

**Dati di approfondimento su aspetti specifici** segnalati dai musei e concordati nell'ambito del Laboratorio (al momento sono previsti approfondimenti sul pubblico sottorappresentato come turisti, famiglie, stranieri residenti, sulla valutazione dei servizi, ecc.)

### **Popolazione studiata**

Visitatori <sup>21</sup> dei 16 musei gestiti direttamente dal Ministero, oltre ad altri che sono andati raggiungendosi (Prado, Reina Sofia, Museo del Teatro di Madrid).

### **Specificazione dei dati raccolti**

**Dati sul profilo generale del pubblico** raccolti nell'arco di sei settimane, di cui tre in primavera/estate e tre in autunno inverno:

---

<sup>21</sup> Popolazione maggiore di 12 anni, visitatori individuali o in gruppo non scolastico (spagnoli e stranieri) e gruppi scolastici.

- conoscenza del museo (se il visitatore ci è già stato e quante volte);
- aspettative rispetto alla visita;
- motivo della visita;
- modalità di visita (in famiglia, in gruppo...);
- durata della visita;
- facilità d'individuazione/accesso al luogo;
- come si è venuti a conoscenza del museo;
- conoscenza/frequentazione degli altri musei statali;
- opinione sugli elementi che potrebbero favorire la visita (prezzi, orari...);
- uso e Valutazione dei servizi del museo su scala 1-4;
- valutazione generale del museo su scala 1-7;
- valutazione di aspetti specifici del museo su scala 1-7;
- intenzione di tornare e raccomandazione a terzi;
- preferenze nell'uso del tempo libero (vedere persone, stare nella natura...);
- valutazione dell'esperienza su scala 1-4 (emozionante, noiosa, fastidiosa...);
- pubblico spagnolo (codice postale) e straniero (Paese)
- genere, età, livello d'istruzione, professione, paese di nascita se non Spagna;
- rapporto dell'occupazione con la materia trattata nel museo.

### **Processo di raccolta del dato**

#### **Data Entry: centrale.**

**Dati sul profilo generale del pubblico:** Questionario cartaceo auto-compilato somministrato ai visitatori dal personale dedicato dell'impresa privata che ha in carico le analisi (all'uscita del museo si trovano tavolini, con un gadget diverso realizzato da ogni singolo museo in omaggio e il personale fa una piccola formazione a cura del Laboratorio). I dati vengono imputati ed elaborati dall'impresa incaricata e i report sono stilati da personale del laboratorio con il supporto dei referenti dei singoli musei e del coordinamento scientifico.

Viene stilato un report per ogni museo (pubblicato sui rispettivi siti web) e uno complessivo. A oggi è stato realizzato un report complessivo relativo agli 11 musei per i quali si era completato il processo di raccolta dei dati (circa 12.000 questionari), gli altri cinque sono in corso e non hanno partecipato alla prima fase (poiché chiusi o solo parzialmente visitabili).

L'idea di una grande inchiesta sul profilo del pubblico è di fornire dati utili per definire poi approfondimenti puntuali su singoli aspetti che vanno indagati per elaborare azioni puntuali di miglioramento. Poiché il profilo generale del pubblico non è un dato che si possa

realisticamente influenzare in tempi brevi, e anche in considerazione del costo, l'inchiesta sarà ripetuta presumibilmente non prima di 5 o 10 anni.

**Dati di approfondimento su aspetti specifici:** Le rilevazioni saranno realizzate nel corso del 2012 secondo linee che sono state individuate a partire dalle raccomandazioni emerse dalla rilevazione sul profilo generale (pubblico poco rappresentato, percezione del museo, valutazione dei singoli servizi, ecc.). All'interno di queste linee, le priorità sugli aspetti specifici da indagare saranno concordate nell'ambito del Laboratorio con i responsabili dei musei (ad esempio, nell'ambito del non pubblico è stato chiesto ai musei di indicare priorità su quali gruppi ritengono prioritario indagare). Si tratterà di rilevazioni molto meno estensive di quelle realizzate per la definizione del profilo generale del pubblico (meno domande, più puntuali, su un campione più ristretto), ma che riguarderanno comunque tutti i musei e potranno essere realizzate integrando approcci quantitativi e qualitativi. La realizzazione di questi approfondimenti è attualmente in via di definizione e prevista a partire dal 2012.

I dati vengono raccolti all'uscita dei musei (ma già all'ingresso il visitatore è avvisato della indagine in corso), tramite questionario auto-compilato. Gli intervistatori presentano l'indagine, invitano a compilare il questionario e restano a disposizione delle persone per fornire eventuale supporto alla compilazione. I musei mettono a disposizione dei gadget per ringraziare chi compila il questionario.

Metodo di campionamento: sistematico casuale per il pubblico generale, universale (100%) per i gruppi scolastici durante il periodo di campionamento (compilato dall'insegnante). Livello di confidenza: 95%, errore max  $\pm 2\%$ .

### **Diffusione e disseminazione dei risultati e degli output di ricerca**

I risultati del Report sono indirizzati principalmente a tre gruppi di riferimento:

- i musei statali;
- la Subdirección General de Museos;
- altri professionisti del settore museale (privati, pubblici ma non statali, ecc.)

Mezzi di diffusione dei risultati:

- report che presenta i risultati delle indagini su tutti i musei. Formato sia cartaceo che digitale con dati di sintesi, tabelle, grafici, conclusioni e raccomandazioni;
- report con i risultati per ogni singolo museo, pubblicati sul sito di ciascuno.

### **Budget**

Il budget destinato al Laboratorio per gli anni 2010-2011 è stato pari a circa 200.000 Euro. Questa cifra include gli incontri di formazione, le presentazioni e la redazione dei report, ma la maggior parte serve a coprire i costi della Direzione Scientifica (due persone, una delle quali contrattata nell'ambito di un accordo di collaborazione con l'Università Complutense, l'altra responsabile della comunicazione di un importante museo statale) e dell'impresa

incaricata della rilevazione dei dati. A questi costi (che sono variabili poiché dipendono dal numero e dal tipo di rilevazioni, per cui a partire da quest'anno saranno certamente inferiori), vanno aggiunti quelli fissi di tre persone interne al Ministero che si occupano della Direzione Tecnica e Organizzativa.

#### 4.4.5 Observatorio de Museus e Centros Culturais (Brasile)

##### *Origine ed evoluzione*



L'Observatório de Museus e Centros Culturais (OMCC) è un programma di ricerca, costruzione e condivisione d'informazioni e conoscenza sui musei e sulle loro relazioni con la società. L'Osservatorio offre servizi per i musei e le istituzioni affini e afferrisce a Fiocruz<sup>22</sup> e al Dipartimento dei Musei e Centri Culturali IPHAN<sup>23</sup>.

L'OMCC nasce formalmente nel 2003 come programma di ricerca del Ministero della Salute, dopo una serie di tentativi da parte di due ricercatrici di importare la metodologia di ricerca sperimentata nel corso di un'esperienza francese e di costruire un sistema di raccolta di dati sui musei e sui loro pubblici, sino allora inesistente in Brasile. A sancire la nascita dell'OMCC fu l'organizzazione, in collaborazione con il francese *Observatoire de les politiques culturelles*, di un grande convegno internazionale organizzato in Brasile. Nel corso degli anni sono state sviluppate diverse partnership finalizzate a implementare l'efficienza e gli ambiti di competenza. Così, sono stati coinvolti il dipartimento dei Musei e Centro Culturali IPHAN e la Scuola Nazionale di Scienze Statistiche (ENCE).

##### *Mission e obiettivi generali*

Mission dell'Osservatorio è la creazione di un sistema e di una rete per la produzione e la condivisione di dati e conoscenze sui vari musei nel loro rapporto con la società, promuovendo gli scambi tra musei di arte, scienza e di altro tipo su temi che riguardano il settore culturale e in particolare quello museale.

Gli obiettivi dell'OMCC sono:

- sostenere l'elaborazione di politiche pubbliche in campo culturale;
- supportare i professionisti del settore fornendoli e fornendo loro strumenti e metodologie di analisi;
- aumentare il dibattito politico sul ruolo dei musei nella società attuale.

<sup>22</sup> Istituzione vincolata al Ministero della Salute che si occupa di ricerca e sviluppo in ambito sanitario e sociale, con il fine di generare e diffondere conoscenze scientifiche e tecnologiche.

<sup>23</sup> L'Istituto per i Beni Artistici e Storici è un'agenzia federale, del Ministero della Cultura, responsabile di preservare la diversità dei contributi dei differenti elementi che compongono la società brasiliana e dei suoi ecosistemi. Ciò implica la responsabilità di preservare, promuovere e sorvegliare i beni culturali brasiliani e garantire la permanenza e il godimento di tali beni per le generazioni attuali e future.

## Governance

A oggi l'Osservatorio attraversa una fase di mutamento: alla fine del 2012 lascerà il Ministero della Salute per divenire parte del Ministero della Cultura.

Sotto il profilo della forma giuridica, l'Osservatorio è una partnership pubblico-privata tra il Museo della Vita, Casa de Oswaldo Cruz, il Consiglio Regionale di Brasilia, Oswaldo Cruz Foundation, il Dipartimento dei Musei dell'Istituto per i Beni Artistici e Storici, in collaborazione con la Scuola Nazionale di Scienze Statistiche (ENCE), L'istituto Brasiliano di Geografia e Statistica (IBGE) e il Museo di Astronomia e scienze affini.

Questi gli organi che fanno parte dell'OCCM:

**Il Consiglio Deliberativo:** è l'organo deliberativo, e si compone dei rappresentanti delle Istituzioni che partecipano all'Osservatorio. Si occupa di:

- approvare il piano di attività dell' OCCM;
- approvare il piano strategico quadriennale;
- proporre all'Osservatorio le diverse attività;
- indicare il coordinatore del OCCM per un periodo di due anni rinnovabili;
- approvare la nomina dei nuovi membri del coordinamento;
- designare i membri del Comitato Tecnico-Scientifico;
- istituire il comitato consultivo.

**Il Coordinamento:** è l'organo esecutivo, si compone di professionisti attivi presso le istituzioni che sostengono l'Osservatorio, del personale tecnico e dei collaboratori. Si occupa di:

- organizzare e realizzare il piano di lavoro annuale e il Piano d'Azione Quadriennale del OCCM;
- sviluppare i protocolli di ricerca;
- sviluppare e svolgere varie attività dell' OCCM;
- assicurare le attività di supporto tecnico e operativo dell' OCCM;
- diffondere i risultati della ricerca e delle altre attività dell' OCCM;
- fornire le basi dati e le informazioni derivanti dall'attività di ricerca.

**Il Comitato tecnico-scientifico** è composto da esperti e ricercatori di campi correlati o connessi alle finalità dell'Osservatorio e dai rappresentanti del Coordinamento. I membri del comitato prestano la loro opera a titolo gratuito per un periodo – eventualmente rinnovabile - di due anni.

## Sistema di Offerta

Rappresentano l'attività principale dell'Osservatorio:

- il monitoraggio sull'affluenza nei musei brasiliani;

- la realizzazione di indagini sistematiche su profili, consumi e opinioni del pubblico dei musei;
- la pubblicazione e diffusione dei dati e delle indagini realizzate, e la pubblicazione di materiali online.

In virtù della rilevanza che assumono per l'Osservatorio, vanno ascritti alle attività principali anche l'organizzazione di workshop, di seminari, di attività convegnistica e in generale di tutte quelle iniziative finalizzate a diffondere presso i Musei e i professionisti del settore metodi e prassi della ricerca.

Costituisce, invece, attività accessoria la partecipazione a gruppi di ricerca internazionali (nonostante la discontinuità territoriale, l'Osservatorio ha sviluppato nel corso degli anni progetti con attori del panorama europeo e soprattutto con la Francia).

### ***Popolazione studiata***

#### **1. Dati amministrativi**

Tutti i musei di natura pubblica, principalmente nazionali e federali, ma anche civici.

#### **2. Dati qualitativi sul pubblico**

Visitatori di tutti i musei di natura pubblica, principalmente nazionali e federali, ma anche civici.

L'Osservatorio raccoglie sia dati amministrativi riguardanti l'affluenza museale e le diverse tipologie di ingressi (per titolo di accesso e per tipologia – scuole, gruppi organizzati, visitatori singoli, etc.), sia dati qualitativi. Va tuttavia sottolineato che il supporto del Dipartimento di Statistica è fondamentale nella realizzazione delle attività e delle indagini realizzate dall'OMCC.

Data l'estensione del territorio brasiliano e in ragione delle contenute risorse umane di cui l'Osservatorio dispone, ogni anno l'OMCC si concentra su un diverso stato federale tra quelli aderenti (Pernambuco, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais). Il numero dei musei monitorati, pertanto, è soggetto a sensibili variazioni anno per anno. Nel 2005, ad esempio, il numero di musei monitorati è stato pari a 34, nel 2007 11 e nel 2012 pari a 32.

La selezione dei musei da monitorare avviene attraverso un censimento dei musei presenti nell'area d'interesse. Su proposta dell'OMCC i musei hanno facoltà di scegliere se accordare la propria adesione alla ricerca.

### ***Specificazione dei dati raccolti***

#### **1. Dati amministrativi**

La raccolta dei dati amministrativi è così articolata:

- dati complessivi di affluenza: paganti, gratuiti e ridotti;
- numero dei gruppi scolastici;

- numero di altri gruppi organizzati;
- affluenza totale (incluse esposizioni temporanee e altre attività culturali) tra paganti e gratuiti divisi tra: individuale, gruppo scolastico, altro gruppo;
- dati e stime di conoscenza del pubblico:
  - Numero di giovani < 15 anni;
  - Provenienza dei visitatori.

## 2. Dati qualitativi sul pubblico

L'Osservatorio realizza parallelamente indagini che si concentrano sui seguenti aspetti:

- profilazione socio-demografica dei visitatori;
- identificazione delle diverse modalità di visita per ogni istituzione;
- modalità e motivazioni di visita per ciascun museo o istituzione;
- soddisfazione per la visita e percezione della qualità dei servizi offerti da musei e centri culturali dei diversi tipi di pubblico (per la definizione di azioni efficaci per l'allargamento del pubblico e per aumentare la qualità dei servizi offerti).

### **Processo di raccolta del dato**

#### 1. Dati Amministrativi

Data Entry: locale. I musei raccolgono direttamente i dati, con differenti tipi di secondo il focus della ricerca.

Poiché, come detto, la funzione di aggiornamento professionale, di rafforzamento delle competenze metodologiche degli operatori dei musei, di stimolo ad un dibattito pubblico in merito all'importanza della conoscenza del pubblico è molto spiccata per l'OMCC, per la raccolta dei dati amministrativi i ricercatori dell'Osservatorio formano per ciascuna istituzione museale un responsabile che al termine del semestre di rilevazione invia i dati all'ENCE/IBGE (Istituto di Statistica).

La validazione del dato e la certificazione dello stesso, sono pertanto in capo a questo ente, che elabora e restituisce i risultati ai musei. Questi ultimi provvedono con il supporto dell'OMCC alla stesura di un report, verificando ancora una volta la correttezza dei dati.

#### 2. Dati qualitativi sul pubblico

Data Entry: locale. I musei raccolgono direttamente i dati, con differenti tipi di ausilio a seconda del focus della ricerca.

Lo svolgimento dell'indagine avviene in più passaggi:

1. i ricercatori dell'Osservatorio sensibilizzano i responsabili dei musei sulle finalità della ricerca e sulle sue modalità di svolgimento per mezzo di incontri, workshop e corsi brevi;
2. l'indagine è realizzata attraverso la somministrazione di questionari da parte di rilevatori inviati presso il museo dall'OMCC;

3. i dati di ciascun museo vengono imputati da un gruppo di 5 o 6 ricercatori e analizzati dall'ENCE;
4. i musei ricevono per primi i risultati delle elaborazioni e anche in questo caso collaborano alla stesura dei report finali nelle parti che riguardano ciascuno di loro confortati dal know-how e dalla consulenza dell'OMCC;
5. successivamente alla realizzazione del workshop di cui si è detto poco sopra, i dati vengono pubblicati su supporto cartaceo e inseriti nella banca dati online sul sito dell'OMCC (la gestione di questo passaggio è curata direttamente dall'Osservatorio).

Generalmente nella realizzazione delle indagini qualitative l'Osservatorio si avvale di un campionamento casuale semplice.

### **3. Indagini ad-hoc**

A questi elementi, di volta in volta, possono affiancarsi nuovi focus di ricerca determinati in funzione dei desideri espressi dai musei che aderiscono al campionamento - ad esempio, sono state condotte ricerche ad hoc sulla partecipazione di determinati gruppi etnici o su specifiche categorie di pubblico.

### **4. Ricerche e progetti speciali**

Oltre alle attività di routine l'Osservatorio nel corso degli anni è stato impegnato, seppure in maniera marginale, nella realizzazione di ricerche e progetti speciali inseriti di volta in volta nel protocollo d'intesa stipulato dai diversi partner dell'OMCC o commissionate da soggetti terzi.

Le indagini ad-hoc condotte negli ultimi anni sono:

- indagine sulle famiglie riguardante la percezione e le visite ai musei (2008);
- indagine sulla gratuità nei musei (2008);
- Profile Review (2009): su richiesta dei musei, l'OMCC ha condotto un follow-up di un'indagine precedentemente realizzata sui musei dell'area di Rio de Janeiro;
- indagine sul gradimento della visita da parte del pubblico con difficoltà visive (2010). Ricerca commissionata da due musei: il Memorial de Cultura Cearense ed il Museu de Arte Contemporânea.

### ***Diffusione e disseminazione dei risultati e degli output di ricerca***

Per quanto riguarda i dati amministrativi, la diffusione dei risultati è poco più che semestrale e avviene attraverso l'organizzazione di un workshop che si tiene, parallelamente alla pubblicazione del report, all'incirca ogni sei mesi.

Anche le indagini di tipo qualitativo hanno cadenza semestrale e sono rese pubbliche insieme alla presentazione dei dati sull'affluenza - prima in un workshop e poi con pubblicazioni e online.

## **Risorse Umane**

L'architettura istituzionale dell'OMCC fa sì che l'Osservatorio, ricorrendo all'ausilio dei diversi partner, possa avere una struttura particolarmente agile e snella.

L'organico dell'OMCC, infatti, si compone di:

- 1 Coordinatore per la sede di Brasilia (2 referenti per le sedi di São Paulo e di Minas Gerais, il cui impegno in termini di tempo è discontinuo);
- 1 ricercatore (part-time);
- 2 tecnici per la gestione delle infrastrutture tecnologiche e del sito web (con un impegno saltuario);
- 4 o 5 rilevatori (a chiamata).

L'ENCE/IBGE, il Fiocruz, l'IPHAN e uno dei musei partner mettono a disposizione le loro risorse e competenze per lo sviluppo delle attività dell'Osservatorio secondo modalità definite nel protocollo di intesa.

## **Budget**

Il budget complessivo annuo è di circa 270.000\$. 124.000 dei quali per il personale, 16.000 per l'organizzazione dei workshop e dei seminari e 27.000 per la realizzazione del lavoro statistico.

Le fonti di entrata (salvo ricerche su specifica commissione) non sono differenziate. Allo stato attuale, l'unica fonte di entrata è costituita dal Governo, attraverso il Ministero della Salute.

### **4.4.6 Sistema de Informacion Cultural (Messico)**

#### **Origine ed evoluzione**



Il Sistema de Información Cultural è un portale elettronico e una base di dati su Internet sviluppato dal Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA). Fondato nel 1995, opera come un sistema d'informazioni georeferenziate

sulle risorse culturali del Messico, così come d'informazioni socio-demografiche ed economiche che, dal 2005, si aggiornano in maniera decentralizzata tramite una rete che collega le 32 autorità culturali statali alle differenti aree del CONACULTA così come ad altre istituzioni del paese.

Nel 2007 è stata fatta la prima specifica indagine sul pubblico dei musei, sebbene scarsamente rappresentativa dello stato nazionale poiché pochi musei aderirono all'indagine.

### ***Mission e obiettivi generali***

L'obiettivo principale che il Sistema de Información Cultural si prefigge, è quello di offrire informazioni diverse e aggiornate per elaborare diagnosi, orientare le decisioni e valutare le politiche culturali. Il CONACULTA, tramite il Sistema de Información Cultural, sviluppa costantemente una serie di progetti orientati a raccogliere informazioni sui differenti aspetti della cultura in Messico, i quali permettono di orientare le decisioni, formulare e valutare politiche culturali ed esaminare i risultati della gestione pubblica.

Con questo proposito, il Sistema de Información Cultural realizza e pubblica report quali:

- l'Atlante delle infrastrutture culturali in Messico;
- l'Indagine Nazionale di Pratiche e Consumi Culturali;
- l'Indagine Nazionale sulla Lettura;

### ***Governance***

La governance è Pubblica: Il Sistema de Información Cultural è parte integrante dell'ente governativo CONACULTA, la principale istituzione messicana per la formulazione di politiche culturali.

### ***Popolazione studiata***

#### **1. Dati amministrativi**

Su tutti i 1235 musei messicani, sia pubblici sia privati, che decidono di aderire.

#### **2. Dati qualitativi sul pubblico**

Visitatori di tutti i 1235 musei messicani, sia pubblici sia privati, che decidono di aderire. Non si considerano i visitatori sotto ai 16 anni di età.

Purtroppo il tasso di adesione è molto basso: nel 2009 solo su 14 musei sono state effettuate indagini sul pubblico, mentre nel 2012 finora su 1 museo ha aderito all'iniziativa. La quasi totalità dei musei aderenti si trova a Città del Messico.

### ***Specificazione dei dati raccolti***

#### **1. Dati amministrativi**

Il Sistema de Información Cultural, per essere in grado di pesare i dati sui visitatori del museo emersi dai questionari e quindi di renderli maggiormente rappresentativi, chiede al museo stesso, nel periodo in cui si compie l'indagine sul pubblico, anche di fornire alcuni dati di tipo amministrativo:

- media del n. di visitatori/settimana;
- numero di visitatori per giornata, durante le settimane durante le quali si è somministrato il questionario ai visitatori;
- numero di visitatori durante i giorni lavorativi settimanali;

- numero di visitatori durante il week end.

CONACULTA, invece, raccoglie annualmente, chiedendoli direttamente ai musei, i seguenti dati amministrativi:

- dimensione della collezione;
- dimensione delle aree espositive;
- numero delle esposizioni/anno;
- numero totale di visitatori.

## **2. Dati qualitativi sul pubblico**

Dati raccolti attraverso indagini sui visitatori tramite questionario (somministrato tutti i giorni per tre mesi circa) volto a rilevare:

- identità e profilo dei visitatori;
- comportamenti e motivazioni alla visita;
- efficacia della comunicazione museale e non;
- consumi e pratiche culturali;
- soddisfazioni per la visita e per il sistema di offerta;
- suggerimenti per il museo.

### ***Processo di raccolta del dato***

#### **1. Dati Amministrativi**

Data Entry: locale. Il Sistema de Información Cultural richiede ai musei i dati amministrativi assieme a quelli quantitativi emersi dalle indagini. I musei validano poi i dati e li consegnano alla fine dei 3 mesi necessari per la somministrazione dei questionari.

#### **2. Dati qualitativi sul pubblico**

Data Entry: locale. Durante le prime indagini sul pubblico dei musei, il Sistema de Información Cultural metteva a disposizione i propri intervistatori interni, 6 per la precisione. In seguito, è stato chiesto ai musei stessi di utilizzare parte del loro personale sia per le interviste da somministrare ai visitatori che per l'imputazione dei dati. Il Sistema de Información Cultural istruisce lo staff del museo in merito sia alla metodologia da utilizzare per l'imputazione del dato sia a tecniche per la somministrazione del questionario. Il Sistema de Información Cultural suggerisce al museo di impiegare per le indagini sul pubblico almeno quattro membri dello staff, di cui 3 destinati alle interviste ed 1 all'imputazione dei dati.

### ***Diffusione e disseminazione dei risultati e degli output di ricerca***

Un report online viene pubblicato alla fine del periodo di raccolta dati ed imputazione degli stessi. Poiché tali indagini sul pubblico vengono effettuate a seconda della disponibilità e

della volontà di adesione dei musei, non vi è un periodo dell'anno stabilito in cui il report viene pubblicato.

Il report cartaceo viene redatto compatibilmente con i fondi a disposizione.

### **Risorse Umane**

Il Sistema de Información Cultural conta un totale di 11 dipendenti, di cui 2 impegnati esclusivamente nell'implementazione di indagini sul pubblico dei musei. Questi ultimi sono il sotto direttore e il capo del dipartimento.

### **Budget**

Budget per le indagini sul pubblico dei musei del Sistema de Información Cultural relativo agli ultimi cinque anni:

<b>Anno</b>	<b>N. dipendenti</b>	<b>N. intervistatori</b>	<b>Totale Budget</b>
<b>2008</b>	2	6	66.600 Euro
<b>2009</b>	2	4	57.000 Euro
<b>2010</b>	2	2	48.000 Euro
<b>2011</b>	2	0	40.000 Euro
<b>2012</b>	2	0	40.000 Euro

Il budget annuo per singolo intervistatore è pari a Euro 4.400. I due dipendenti (il vicedirettore e il capo dipartimento), percepiscono uno stipendio pari a, rispettivamente, Euro 23.200 e Euro 16.800 annui.



**RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI PRESENTI NEL TESTO

Arts Council of England, (2011), *Grants for the arts – audience development and marketing*, ACE publishing

Bollo A. Solima L. (2002), *I musei e le imprese. Indagine sui servizi di accoglienza nei musei statali italiani*, Electa Napoli, Napoli

Bollo A., (a cura di) (2008), *I pubblici dei musei. Conoscenza e Politiche*, Franco Angeli, Milano

Compagna, A., Bucci, E., Di Marco S. (a cura di) (1998), *I giovani e il museo. Indagine pilota sui visitatori dei musei e aree archeologiche statali: guida alla lettura dei risultati*, Ministero per i Beni e le Attività culturali, Ufficio Studi, Roma

Dolciotti A. M., (2008), in Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Direzione Generale per i Beni Archeologici, *Guida ai musei e ai siti archeologici statali*, De Luca, Roma, pp.39-41.

Fondazione Fitzcarraldo, (2011), *Indagine sullo stato dell'arte e individuazione delle modalità per l'attivazione di una raccolta sistematica dei dati sulla conoscenza del pubblico dei musei*

MiBAC, (2011), *Primo Colloquio sulla Valorizzazione. Esperienza, Partecipazione, Gestione, Atti del Convegno*, Roma, 12 ottobre 2011, Gangemi Editore

Ortega C., Claudio M, Buntén A., (2011) *The State of Art of Cultural Observatories in Europe: SaCO*, in Ortega C. (ed), *New Challenges of Cultural Observatories*, University of Deusto, Bilbao

Solima, L. (2000), *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Gangemi Editore, Roma

Solima L. (2012), *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Gangemi Editore, Roma



**Alessandro Bollo** (1972) è co-fondatore e responsabile Ricerca e Consulenza della Fondazione Fitzcarraldo. Esperto di management e di politiche culturali, è docente presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e in diversi corsi e master a livello nazionale e internazionale. Ha fatto parte del gruppo di esperti incaricato della valutazione della politica culturale del Montenegro per conto del Consiglio d'Europa, si è occupato del Piano Strategico della Cultura in Kosovo ed è coautore del Global Handbook For Measuring Cultural Participation dell'UNESCO. Ha pubblicato libri e articoli scientifici su management e marketing della cultura e sulle politiche del pubblico in ambito museale.

Negli ultimi anni si è occupato di audience engagement, di innovazione nella progettazione culturale e di valutazione multidimensionale degli impatti culturali. Dal 2011 ha collaborato alla candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura per il 2019 facendo parte del comitato tecnico e coordinando la redazione del dossier finale di candidatura. E' coordinatore nazionale del Gruppo di valutazione e visitor studies di Icom Italia. E' inoltre responsabile editoriale della rivista online "Fizz.Oltre il marketing culturale" e dell'area Studi e Ricerche del "Giornale delle Fondazioni".



## COLLANA “QUADERNI DELLA VALORIZZAZIONE”

Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo  
Direzione generale Musei

1. Ludovico Solima, *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei italiani*, Rubbettino, 2012.
2. *Primo colloquio sulla valorizzazione. Esperienza, partecipazione, gestione*. Atti del convegno, Roma, 12 ottobre 2011, a cura di Erminia Sciacchitano, Roma, 2012.

## QUADERNI DELLA VALORIZZAZIONE

Nuova Serie

1. Erminia Sciacchitano, Cristina Da Milano, *Linee guida per la comunicazione all'interno dei musei: segnaletica interna, didascalie e pannelli. Versione 2.0*, Roma, 2015
2. Alessandro Bollo, *La conoscenza del pubblico dei musei. Studi, ricerche, sistemi di monitoraggio e valutazione a livello nazionale e internazionale*, Roma 2016

*Di prossima pubblicazione*

3. *Un marchio di eccellenza per il territorio italiano. Arte, cultura e paesaggio*, a cura di Luca Moreschini, Giovanni Ramello, Walter Santagata
4. *La capacità di carico turistica: uno strumento per la gestione del patrimonio culturale*, a cura di Giulio Mondini.
5. *Piani strategici di sviluppo culturale. I piani territoriali di valorizzazione integrata del patrimonio culturale*. Vol. 1, *Analisi dello stato di fatto*; vol. 2, *Linee guida*

Direzione Generale Musei

Servizio II

Gestione e valorizzazione dei musei e dei luoghi della cultura

Via di San Michele, 22 - 0053 - Roma

Tel. 06 67232276

Fax 06 67232644

E-mail: [dg-mu@beniculturali.it](mailto:dg-mu@beniculturali.it)

<http://www.musei.beniculturali.it>





Finito di stampare  
nel mese di novembre 2016  
dalla Tipografia Fast Edit  
di Acquaviva Picena (AP)



*La Direzione generale Musei del MiBACT, istituita con il D.P.C.M. n 171 del 2014, ha il compito di sovrintendere all'intero Sistema museale nazionale e di coordinare i poli museali regionali in ordine alle politiche di acquisizione, prestito, catalogazione, fruizione. Svolge inoltre funzioni di indirizzo e controllo in materia di valorizzazione del patrimonio culturale statale. Con riferimento all'articolato campo della valorizzazione, la Nuova Serie della collana "Quaderni della Valorizzazione" si propone di far conoscere a un ampio pubblico gli esiti di alcune iniziative promosse e realizzate dalla nuova Direzione generale, fornendo al contempo strumenti di azione e risorse utili alla professione museale ed alla promozione integrata a livello territoriale del patrimonio culturale.*

(Manuel Roberto Guido)

