



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione
delle Arti e delle attività culturali
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

La creazione del marchio e il posizionamento del Museo Civico di Casale Monferrato

Relatore

Ch. Prof. Francesco Casarin

Laureando

Paolo Riva

Matricola 850156

Anno Accademico

2017 / 2018

Ringraziamenti

Desidero ringraziare per la collaborazione ottenuta presso il Museo Civico di Casale Monferrato, la dott.ssa Montanera e la sig.ra Varvelli.

Segnalo altresì la non comune disponibilità ricevuta a Sansepolcro, da parte del prof. Marconcini e della dott.ssa Pincardini, che molto gentilmente mi hanno illustrato le nuove strategie del museo biturgense.

Indice

Introduzione	pag. 5
Capitolo 1. Significati del concetto di museo	
1.1 Definizioni di museo – tutela e valorizzazione	pag. 7
1.2 Identità ed aura di un museo	pag. 9
1.3 Comunicare i significati delle opere della collezione	pag. 11
1.4 Collezioni museali	pag. 17
1.5 Raccomandazioni ICOM per le amministrazioni pubbliche	pag. 18
1.6 Grandi e piccoli musei: affinità e differenze	pag. 20
1.7 Gestione di un piccolo museo: problema economico e di comunicazione	pag. 23
1.8 Sistema museale – museo rete	pag. 24
1.9 Macro funzioni, attività, obiettivi di un museo	pag. 25
Capitolo 2. Descrizione delle funzioni critiche di un museo civico	
2.1 Introduzione	pag. 27
2.2 Gestione e valorizzazione dei depositi	pag. 28
2.3 Conservazione programmata	pag. 29
2.4 Servizi di accoglienza	pag. 29
2.5 Marketing e comunicazione	pag. 31
2.5.1 Marketing	pag. 31
2.5.2 Strategie di impostazione del prezzo	pag. 35
2.5.3 Comunicazione del marchio (brand)	pag. 36
2.5.4 Individuazione dei parametri che influenzano la comunicazione	pag. 36
2.5.5 Comunicazione digitale	pag. 39
2.6 Allestimenti e sistemi informativi	pag. 43
2.6.1 Informatica e multimedialità	pag. 43
2.6.2 Macro obiettivi di un allestimento	pag. 44
2.7 Didattica e divertimento attraverso l'educazione	pag. 44
2.8 Mostre ed eventi temporanei	pag. 45
2.9 Organizzazione del lavoro	pag. 46
2.10 Fund raising	pag. 47
2.10.1 'Micro-donazione' e 'micromecenatismo' – <i>crowdfunding</i>	pag. 49

2.11 Integrazione interna, esterna (rete) e laterale	pag. 50
Capitolo 3. Piano di marketing per un museo civico – creazione del marchio ed identità di un museo civico	
3.1 Modello passivo – 'Antimarketing'	pag. 53
3.2 Posizionamento – Brand	pag. 53
3.3 Analisi di marketing: <i>mission</i> – obiettivi – strategia	pag. 56
3.4 Piano di marketing museale	pag. 57
3.4.1 Valore	pag. 57
3.4.2 Pubblico	pag. 58
3.4.2.1 Analisi del consumatore tramite indagine etnografica	pag. 60
3.4.2.2 Analisi delle recensioni portale <i>TripAdvisor.com</i>	pag. 61
3.4.2.3 Servizi	pag. 62
3.4.3 Comunicazione	pag. 63
3.4.4 Territorio	pag. 63
3.4.4.1 Funzioni competitive di un museo civico a vantaggio del territorio	pag. 64
3.4.4.2 Organizzazione a rete	pag. 65
3.5 <i>Stock</i> di capitale culturale – Prodotto – Brand	pag. 68
Capitolo 4. Analisi del Museo Civico di Casale Monferrato: situazione gestionale ed artistica	
4.1 Storia	pag. 71
4.2 Analisi delle opere	pag. 73
4.2.1 Collezione della pinacoteca	pag. 73
4.2.2 Gipsoteca Bistolfi	pag. 80
4.3 Situazione gestionale attuale	pag. 82
4.4 Situazione visitatori	pag. 83
4.4.1 Recensioni del Museo Civico presenti in <i>TripAdvisor.com</i>	pag. 83
4.5 Strategie attuali di marketing	pag. 84
4.6 Situazione sito e <i>social network</i>	pag. 85
4.7 Fondi – mostre – tessera MoMu	pag. 86
Capitolo 5. Il territorio ed il Museo Civico di Casale Monferrato	
5.1 Il territorio Monferrato – Patrimonio UNESCO	pag. 89
5.2 Casale candidata Capitale italiana della cultura 2020	pag. 92

5.3 Il Castello di Casale Monferrato: al centro della storia europea	pag. 92
5.4 Sistema rete - Museo Civico e altri nodi culturali	pag. 95
5.5 Situazione turistica della provincia di Alessandria e del Piemonte nel 2017	pag. 97
5.6 Conclusioni	pag. 98

Capitolo 6. Analisi delle funzioni critiche del Museo Civico di Casale Monferrato

6.1 Introduzione	pag. 101
6.2 Funzioni critiche	pag. 101
6.2.1 Gestione e valorizzazione dei depositi	pag. 101
6.2.2 Conservazione programmata	pag. 101
6.2.3 Servizi di accoglienza	pag. 101
6.2.4 Marketing e comunicazione	pag. 102
6.2.4.1 Individuazione dei parametri che influenzano la comunicazione	pag. 102
6.2.5 Allestimenti e sistemi informativi	pag. 106
6.2.6 Didattica, educazione e diletto	pag. 107
6.2.7 Mostre ed eventi temporanei	pag. 107
6.2.8 <i>Fund raising</i>	pag. 108
6.2.9 Integrazione interna, esterna e laterale	pag. 108
6.3 Analisi <i>SWOT</i> del Museo Civico di Casale Monferrato	pag. 109

Capitolo 7. Piano di marketing e posizionamento del Museo Civico di Casale Monferrato

- creazione di un Polo museale del Monferrato

7.1 Obiettivo del piano di marketing e creazione del brand Monferrato	pag. 111
7.2 Temi derivanti dalla collezione museale	pag. 112
7.3 Temi derivanti dalla città e dal territorio	pag. 115
7.4 Posizionamento – valore economico e culturale	pag. 118
7.5 Pubblico	pag. 120
7.6 Comunicazione	pag. 120
7.7 Conclusioni	pag. 122

Capitolo 8. Museo Civico di Sansepolcro - Montefalco

8.1 Introduzione	pag. 123
8.2 Museo Civico di Sansepolcro	pag. 125
8.2.1 «Qualcuno comunica qualcosa a qualcun'altro»: la <i>Resurrezione</i> di Piero	

della Francesca	pag. 128
8.3 Montefalco	pag. 129
8.4 Conclusioni	pag. 131
Conclusioni	pag. 133
Abbreviazioni	pag. 135
Bibliografia	pag. 137
Sitografia	pag. 145

Introduzione

Il Museo Civico di Casale Monferrato ha molti problemi comuni a tanti piccoli musei: come la mancanza di visibilità e la carenza di risorse.

Molti musei civici in Italia, all'interno delle loro collezioni, presentano opere significative dal punto di vista artistico e storico, che da sole, potrebbero essere richiamati da visitatori se solo fossero presenti presso le maggiori e più conosciute istituzioni museali italiane quali per esempio, la Pinacoteca di Brera o la Galleria degli Uffizi per citare musei, noti come veri e propri marchi o brand dell'arte italiana nel mondo.

Proprio la quasi assenza di comunicazione, la mancanza di promozione diffusa e la 'gestione in economia' hanno depresso, in questi anni, i musei civici ed in generale molte istituzioni culturali.

Negli ultimi anni si avverte qualche cambiamento non solo a livello di grandi musei, ma anche presso istituzioni museali di alcuni borghi italiani, come Sansepolcro e Montefalco.

Molti cittadini casalesi, per primi, non conoscono il museo civico e la sua collezione permanente. Un museo locale è per definizione un museo del territorio.

Questo lavoro ha come obiettivo l'indicazione di un possibile piano di marketing per il Museo Civico di Casale Monferrato: migliorando la comunicazione all'interno ed all'esterno e conseguentemente la visibilità dell'istituzione, individuando l'identità del museo ed il posizionamento dello stesso ed aiutando a sviluppare un modello virtuoso col territorio e le sue specificità, che così bene contraddistinguono le città italiane dal resto del mondo.

Nel cap. 1 viene descritto cosa si intende oggi per museo, citando l'importanza dei concetti di tutela e valorizzazione, la creazione di sistemi rete museali, e soffermandosi sulle differenze fra grandi e piccoli musei. Si pone attenzione all'importanza della comunicazione del significato dell'opera d'arte attraverso la narrazione, ponendo l'accento sull'importanza di fornire ad ogni visitatore il codice o meglio la chiave di lettura per leggere ed interpretare le opere d'arte.

Nel cap. 2 si analizzano le varie funzioni presenti nell'istituzione museale, da quelle più tecniche, quali la gestione dei depositi, a quelle più manageriali, quali il marketing o la ricerca di risorse. Una particolare cura si pone nel sottolineare l'importanza della comunicazione sia interna che esterna al museo. Gli argomenti esplicitati nel cap. 2 vengono applicati, nel cap. 6, al caso specifico del Museo Civico di Casale Monferrato.

Nel cap. 3 vengono delineati i capisaldi di un piano di marketing museale, partendo dalla

mission del museo per definire gli obiettivi del piano, individuando il posizionamento dell'istituzione, poggiando le argomentazioni sui concetti di valore, pubblico, comunicazione e territorio. Quanto delineato nel cap. 3 viene analizzato, nel cap. 7, nel caso specifico del Museo Civico di Casale Monferrato.

Nel cap. 4 il Museo Civico di Casale Monferrato viene descritto dal punto di vista storico ed artistico, non tralasciando l'attuale situazione gestionale. Alcune opere pittoriche spiccano per importanza, inoltre si pone attenzione alla presenza di una gipsoteca interamente dedicata alle opere di un singolo autore, Leonardo Bistolfi, considerato uno dei giganti della scultura italiana dell'arte moderna.

Argomento del cap. 5 è il territorio circostante il museo e la città di Casale ovvero il Monferrato. Si citano la nomina a patrimonio UNESCO avvenuta nel 2014 ed il sistema rete MoMu. Il museo deve essere la porta del territorio monferrino, considerando le altre istituzioni partecipanti al sistema rete ed al fatto che all'interno del museo ci sono molte opere di autori nati o cresciuti a Casale Monferrato o nel territorio circostante.

Infine nel cap. 8 sono descritti due esempi di applicazione di diverse strategie di gestione e marketing di una istituzione museale e il suo territorio: il Museo Civico di Sansepolcro, di cui si analizzano i cambiamenti intercorsi nella gestione del museo, voluti dall'amministrazione comunale e quanto occorso nel territorio di Montefalco, negli ultimi anni esempio di interessante connubio fra arte, enogastronomia, turismo e cultura.

Capitolo 1. Significati del concetto di museo

1.1 Definizioni di museo – tutela e valorizzazione

Negli ultimi anni i termini, cultura e museo, stanno vivendo un momento di notorietà e di moda sui mezzi di comunicazione, a cui purtroppo segue un disinteresse della maggior parte degli italiani. Infatti ancora una volta il rapporto Istat pubblicato il 2 agosto 2018, attesta che il 70% non ha mai visitato un museo negli ultimi 12 mesi, il 75% non ha frequentato neanche una mostra.

In Italia, a causa anche delle discussioni relative al D.L. 31 maggio 2014, n. 83 in materia di “Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo”, convertito con modificazioni in L. 29 luglio 2014, n. 106, ai cui sensi si è introdotto un credito d'imposta per le erogazioni liberali in denaro a sostegno della cultura, il cosiddetto *Art Bonus*, si è ripresentata la mai sopita diatriba fra tutela e valorizzazione dei beni culturali. E' quindi necessario amalgamare i due concetti ed in particolare, nel caso del termine museo, riproporre la definizione dell'ICOM, stabilita durante la ventunesima Conferenza Generale del 2007 a Vienna: «Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, istruzione e diletto»¹.

Come recita la *Carta di Siena* dell'ICOM Italia i musei sono «centri di interpretazione del patrimonio e del territorio»². Vedremo nei capitoli successivi come questo concetto debba e possa essere applicato soprattutto nei musei civici.

Il museo è quindi una istituzione senza fini di lucro al servizio di vari portatori di interesse, o stakeholder; in cui non solo deve esserci la parte di studio ed educazione, ma anche di divertimento.

Per obbedire ai vari scopi citati è necessario che abbia una gestione improntata all'economicità e legata a principi di management, questo però senza pretendere di considerare un museo come una azienda: ciò che si vuole ribadire è che per raggiungere gli obiettivi che un museo si deve porre, derivanti dalla *mission* descritta dalla definizione dell'ICOM, è opportuno avere una gestione il più possibile manageriale delle risorse, di solito

1 <www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom> (ultimo accesso 14/04/2018).

2 ICOM Italia, *La Carta di Siena Musei e Paesaggi culturali*, Siena <http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/02/ICOMItalia.CartadiSienasuMuseiePaesaggiCulturali.Documenti.Siena_2014.pdf> (ultimo accesso: 15/11/2018).

scarse, a disposizione.

Allargare quindi le fonti di finanziamento è essenziale per poter conservare, educare e divertire il pubblico. Il fine ultimo di un museo non coincide col profitto economico, ma con l'erogazione di un servizio, in particolare nell'ambito culturale e sociale.

Aumentare le risorse (valore economico) porta a migliorare anche la parte culturale (valore artistico-culturale), creando un circolo proficuo.

Ogni museo fondamentale deve rispondere a due servizi: gestione della collezione museale e i servizi al pubblico, ancora più se si tratta di un museo civico.

Il rapporto tra i due servizi è stato, ed è tuttora, oggetto di dibattito. «Mentre l'approccio più tradizionale tende a ridurre il museo a compiti soprattutto conservativi e autoconservativi, trascurando la funzione espositiva e rischiando in tal modo di fare del museo un "cimitero di oggetti morti" (Eco, 1986), un secondo approccio considera la funzione conservativa finalizzata, dunque secondaria, a quella espositiva (Bagdadli, 1997)»³.

Qualsiasi sia la dimensione di un museo è essenziale disporre di uno statuto o regolamento contenenti la missione e gli obiettivi, la forma di governo ed il tipo di gestione; come in una azienda avere un organigramma, una politica decisionale ed avere definito una strategia. In molti piccoli musei, soprattutto civici, lo statuto non è ancora presente, come purtroppo nel MCC. Lo statuto infatti dovrebbe essere indipendente dalla linea politica tenuta dalle varie amministrazioni che si susseguono alla guida di una città e dovrebbe identificare una istituzione che per definizione non ha caratteri di parte.

Il museo è sia contenitore che contenuto ovvero:

contenitore: si pensa in genere ad un edificio, che non è né una banca né un supermercato, né una chiesa né una scuola, anche se in parte assume alcune delle caratteristiche di ciascuno di questi edifici/istituzioni: come una banca – conserva, come un supermercato – espone, come una chiesa – è un 'tempio' della cultura, come una scuola – insegna, istruisce;
contenuto: il museo raccoglie "testimonianze a cui sia attribuito un valore di civiltà". Ma non è un semplice contenitore di testimonianze⁴

che molte volte sono presenti senza un criterio di selezione preciso.

«La semplice raccolta non realizza un museo, ma un deposito. Contenere significa proteggere e, nel contempo, rendere disponibile, garantendo a tutti la più ampia fruibilità. Dunque un museo è certamente un luogo fisico, ma è soprattutto un servizio»⁵. Dal concetto di servizio

3 S. Coni, L. Moreschini, *La gestione dei musei; un modello di analisi*, tesi di master, COREP Torino, 2^a edizione: 1998-1999, sottoposta a Daniele Lupo Jalla, <www.mapp.formazione.corep.it/mapp08/diplomati/1998_1999/Coni_Moreschini/ConiMoreschini.pdf> (ultimo accesso: 19/12/2018).

4 *Sociologia e Marketing dei Musei*, dispense Corso di Laurea in Scienze del Turismo e Comunità Locale, Università degli Studi di Milano Bicocca Facoltà di Sociologia, a.a. 2009-2010, a cura di L. Guiotto, <old.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/4_2998/materiale/manuale2009-10.pdf> (ultimo accesso: 10/12/2018).

5 *ibid.*

discende la necessità di utilizzare le pratiche di marketing: il museo è un luogo posto in un territorio con caratteristiche proprie da scandagliare, tutelare e far conoscere.

Vogliamo però ribadire il fatto che tutti i termini di management utilizzati non devono essere letti in maniera negativa, ma servono per rispondere agli obiettivi culturali e sociali che ogni istituzione museale possiede.

Il museo non ha più la connotazione del tempio o della scatola chiusa aperta solo per adepti, ma deve riscoprire la funzione sociale non solo di conservazione di memoria, ma luogo attivo, propositivo di operatore culturale in competizione, se vogliamo, anche con altre forme di divertimento, senza, però mai travalicare le proprie specificità. Deve quindi essere in grado di presentarsi nel migliore dei modi, per essere comprensibile ai molti tipi di pubblici diversi⁶.

Pertanto la valorizzazione serve per migliorare la tutela e senza tutela non si ha la possibilità di valorizzare in futuro.

Dobbiamo constatare come però negli ultimi anni la valorizzazione abbia spesso avuto una impostazione privatistica e quindi commerciale, che ha leso e ridotto il principio dell'art. 9 della Costituzione e della valorizzazione culturale.

Per raccogliere fondi si è spinto a volte troppo verso il versante commerciale considerando in questo caso il museo come mero contenitore di gioielli per attrarre il pubblico interessato ad una presentazione commerciale o ad un evento non attinente alla sfera culturale o nelle intenzioni di chi propone un consumo commerciale dei beni culturali, organizzando, ad esempio, matrimoni al museo o proponendo di inserire tra i servizi aggiuntivi costosi ristoranti o veri e propri centri commerciali oppure arrivare agli eccessi della Galleria Palatina usata in questi ultimi anni anche come contenitore di *catering* per ricevimenti⁷.

1.2 Identità ed aura di un museo

Ogni struttura museale dovrebbe tendere ad un museo relazionale, «orientato a un coinvolgimento attivo, ma soprattutto utile alla comunità dei visitatori, aperto a un gruppo di persone ampio e differenziato che agisce come creatore, distributore e consumatore di contenuti»⁸.

⁶ S. Coni, L. Moreschini, *La gestione dei musei; un modello di analisi*, tesi di master, COREP Torino, 2^a edizione: 1998-1999, sottoposta a Daniele Lupo Jalla, <www.mapp.formazione.corep.it/mapp08/diplomati/1998_1999/Coni_Moreschini/ConiMoreschini.pdf> (ultimo accesso: 19/12/2018).

⁷ Cfr. T. Montanari, V. Trione, *Contro le mostre*, Torino, Giulio Einaudi editore, 2017.

⁸ L. Lorenzon, *Arte e Territorio: il museo come esperienza per la definizione di nuovi scenari culturali*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi, N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, p. 187.

Il professor Baia Curioni, in occasione dei lavori della Commissione per i livelli minimi di valorizzazione, ha parlato di «una condivisione fondata su un progetto strategico di valorizzazione, elaborato dall'istituzione pubblica che gestisce il patrimonio, progetto a cui possono concorrere per alcune servizi e per alcune attività anche le società di profitto»⁹.

Il museo, soprattutto se civico, dovrebbe avere una sua propria identità e quindi avere una aura, prodroma del concetto di posizionamento e brand o marchio dello stesso.

Un' attività primaria di chi gestisce il patrimonio storico, artistico, paesaggistico, culturale è proprio la cura dell'aura del monumento, come scritto dal vicepresidente del FAI¹⁰.

Quindi anche colui che dirige un museo dovrebbe avere ben presente, in base alla *mission*, che gestisce una organizzazione, dotata di personalità, per cui l'obiettivo non deve essere quello di riempire il più possibile di visitatori, spesso poco interessati, ma avere un numero adeguato di visitatori attenti. Molte esposizioni temporanee, soprattutto quelle dedicata ad un tema e non ad un artista in particolare, sono infatti piene di opere con scarse didascalie, insufficiente posto per una visione ponderata da parte dei visitatori: che spesso in certi orari si devono accodare per cercare anche solo di scorgere l'opera, comprendendo poco o vedendo solo parzialmente l'oggetto della visita. Oppure per cercare di attirare i visitatori vengono inserite opere di autori famosi magari eseguite all'inizio della carriera artistica, ma appartenenti a determinate correnti artistiche o richiamanti il *leitmotiv* della mostra.

Come afferma sempre il vicepresidente del FAI, «l'emozione che un visitatore prova alla Galleria Spada o alla Galleria Corsini, manca al Louvre visto il notevole numero di persone presenti in visita contemporaneamente»¹¹. Una delle possibilità per gestire al meglio un museo è seguire la definizione ICOM inerente il divertimento e conseguentemente anche la passione che un gestore deve avere.

Il rischio è di favorire l'afflusso ai musei con il problema di sovraccarico come nel caso del sovraffollamento delle città d'arte. Quindi non è prioritario aumentare il numero di visitatori che potrebbero provocare anche danni o essere controproducenti comportando usura e una visione veloce, affannata delle opere o portare addirittura alla creazione di numeri chiusi o card apposite per entrare, politiche di prezzo differenziate, *dynamic pricing*, come nel 2017 agli Uffizi. Certamente tale rischio non appartiene ad istituzioni come molti musei civici o

9 S. Baia Curioni, *La creazione del valore nei processi di gestione dei musei*, interventi del convegno (Milano 2008), a cura di Centro ASK Bocconi, Milano, 2008 <www.ask.unibocconi.it/wps/wcm/connect/e62d84ee-dc14-4f89-a6cd-0c2db11387b6/La+creazione+del+valore+nei+processi+di+gestione+dei+musei.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jHR5Uyu> (ultimo accesso: 09/11/2018).

10 Cfr. F. Magnifico, *La creazione del valore nei processi di gestione dei musei*, interventi del convegno (Milano 2008), a cura di Centro ASK Bocconi, Milano, 2008 <www.ask.unibocconi.it/wps/wcm/connect/e62d84ee-dc14-4f89-a6cd-0c2db11387b6/La+creazione+del+valore+nei+processi+di+gestione+dei+musei.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jHR5Uyu> (ultimo accesso: 09/11/2018).

11 *ibid.*

musei di piccole città, ma è da tenere presente quando si delinea la strategia della struttura museale.

Le istituzioni culturali devono sempre più spesso sviluppare offerte che vadano oltre la mera esposizione e mediazione. Il museo deve diventare la sede di proposte culturali atte a far riflettere sulla cultura.

Il museo viene comunemente identificato con la propria collezione permanente, considerata il centro dell'istituzione e principale attrattore culturale. Tuttavia negli ultimi decenni, esigenze di sopravvivenza dei musei hanno portato a ripensare il ruolo della collezione museale, al fine di arrestare l'emorragia di visitatori e soprattutto il conseguente abbandono del ruolo sociale del museo.

Il cambiamento delle modalità di visita della gran parte delle persone, che privilegiano la formula maggiormente pratica del temporaneo rispetto al permanente, hanno relegato ai margini le collezioni di molti musei, alla ricerca di nuovi stimoli e di realtà più interattive.

Nell'accezione comune e anche nei fatti, in breve tempo il museo si è trasformato spesso in una specie di magazzino di opere da prelevare per le esposizioni temporanee, anziché mantenere la propria identità di luogo di conoscenza e potenziale partner per la realizzazione delle suddette.

E' importante allora allargare il bacino delle aree visitabili come sta avvenendo in alcune grandi città europee come Amsterdam dove, nel 2016-2017, rinnovando alcune aree periferiche ed inglobandole, si sono creati nuovi poli di attrazione e decongestionato le mete tipiche. Similmente dopo il riconoscimento UNESCO, nei territori Monferrato, Langhe e Roero, si sta cercando di allargare il territorio di visita dei turisti dalle zone maggiormente note, Langhe e Roero, a quelle meno conosciute come il Monferrato, anche agganciandosi al posizionamento di Torino quale città culturale o metà di turismo culturale. L'obiettivo della tesi sarà proprio quello di proporre il marchio Monferrato, per connotare e posizionare il MCC nel suo territorio.

1.3 Comunicare i significati delle opere della collezione

Appare chiaro che ogni museo debba perseguire al meglio il suo fine ultimo ovvero la trasmissione di cultura.

Tale compito non è semplice, poiché la maggioranza dei musei è stata creata come somma di

collezioni private o donazioni di singole opere, molte volte senza un elemento storico artistico comune. Non è pertanto facile comunicare quanto gli autori delle opere volevano trasmettere. Inoltre le opere non sono semplici oggetti, ma sono segni¹², rimossi, spesso, dal loro contesto originario, indispensabile all'interpretazione semantica.

Il modo di comunicare diventa pertanto fondamentale per far comprendere anche ai non esperti il significato delle opere, il loro contesto, cosa il creatore dell'oggetto voleva far trasparire e trasferire agli altri.

Infatti gli artefatti possono essere oggetti d'uso od oggetti comunicativi¹³, la componente comunicativa differenzia un oggetto d'uso da un oggetto d'arte, ed è la componente caratterizzante: senza la comunicazione un'opera «è come un libro: se non siamo in grado di leggerlo[...] diventa un blocco di carta»¹⁴.

Per trasmettere correttamente le opere della collezione bisogna seguire il seguente assunto: «qualcuno comunica qualcosa a qualcun altro»¹⁵.

Anzi «Il museo deve diventare a tutti gli effetti l'organismo grazie al quale ogni oggetto, ogni opera, ogni documento riesce a comunicare»¹⁶ e «ciò che il museo del XX secolo è chiamato a fare è insegnare al fruitore a “saper vedere” al di là della pura immagine, al fine di comprendere l'intenzione dell'artista»¹⁷.

Bisogna far sì che ogni collezione permanente diventi ogni volta come una collezione temporanea, una mostra, ovvero raccolga le stesse caratteristiche proprie della mostra.

L'autore di un'opera ha creato un oggetto d'arte a causa di una sua intenzione, che però non sempre è chiara e manifesta osservandola dopo anni o secoli di distanza, in un altro contesto ed in un'altra realtà storica, sociale, religiosa. Infatti se un osservatore non possiede la particolare lingua, che può essere detta codice¹⁸, per interagire con l'opera e quindi con l'autore, non riesce a capire il significato proprio, come fra due persone che parlano lingue diverse.

Compito del museo è quindi insegnare al visitatore, il 'qualcun altro', i differenti codici, attraverso i quali possono recepire il 'qualcosa' dell'oggetto: perché ogni opera, appartenente ad una collezione museale, ha un proprio significante, codice, diverso dalle altre.

Dal codice dipende quindi l'interpretazione dell'opera.

A complicare l'operazione di trasmissione di cultura è paradossalmente l'idea iniziale stessa di

12 F. Antinucci, *Comunicare nel museo*, Roma-Bari, Editori Laterza, 2014.

13 Cfr. *ibid.*, p. 4.

14 *ibid.*, p. 5.

15 *ibid.*, p. 14.

16 M. Malagugini, *Allestire per comunicare*, Milano, Franco Angeli, 2008, p. 24.

17 *ibid.*

18 Cfr. Antinucci, *Comunicare nel museo* cit., p. 16.

ogni museo: conservare opere d'arte, togliendole dal loro contesto. Pensiamo ad opere molto note quali il *David* di Michelangelo, la *pala Giobbe* di Giovanni Bellini oppure la *Crocifissione* di Masaccio, ma gli esempi possono essere molteplici. Sono tutte opere pensate per altri contesti, architettonici, di illuminazione, di visione.

Lo spettatore doveva guardare l'opera che era posta ad una certa distanza, con una certa prospettiva, illuminata da una luce, pensata dall'autore.

La *Crocifissione* di Masaccio, ora al Museo di Capodimonte a Napoli, è stata separata dal polittico a cui inizialmente apparteneva: in questo caso la visione relativamente ravvicinata dell'opera, rispetto alla volontà iniziale dell'autore, viene falsata, non avendo la giusta prospettiva.

La *pala Giobbe*, ora alla Galleria dell'Accademia a Venezia, era posta nella chiesa omonima di Venezia. Anche la Galleria dell'Accademia di Firenze non era il luogo scelto per collocare il *David*.

Il contesto non riguarda solo una questione fisica, ma anche mentale e sociale ovvero doveva rendere individuabile il committente dell'opera oppure doveva parlare solo ad una certa categoria di persone, ad esempio i sacerdoti, se pensiamo all'affresco, opera del Correggio, *Visione di San Giovanni a Patmos*, ricoprente la Cupola della Chiesa di San Giovanni Evangelista a Parma.

Alcune opere sono state ideate per persone appartenenti ad un'altra religione od aventi altri costumi o un altro livello di istruzione, diversi da quelli che abitualmente possono osservarla nel presente: ad esempio opere portate da un continente all'altro e create secoli prima.

Per riassumere quindi il 'qualcun altro' deve conoscere oltre al codice anche il contesto.

Il contesto è quindi ciò che il creatore del messaggio presuppone noto al destinatario del messaggio¹⁹. Tale concetto era stato espresso chiaramente già nell'Ottocento dal filologo svedese Hazelius²⁰.

In relazione all'importanza del contesto, riflettiamo sulle vicende legate all'opera, sia in gesso che in marmo, *Ercole e Lica* di Canova²¹.

Canova era molto attento per esempio alla conformazione ed alle dimensioni dei basamenti per individuare il miglior punto di vista della statua ed indicava negli scritti le regole da seguire. L'opera in marmo venne sistemata nella cosiddetta *Galleria dell'Ercole* a Palazzo

19 Cfr. Antinucci, *Comunicare nel museo* cit., p. 29.

20 L. Cataldo, *Dal Museum Theatre al Digital Storytelling: nuove forme della comunicazione museale fra teatro, multimedialità e narrazione*, Milano, Franco Angeli, 2011, p. 48.

21 Cfr. P. Castelli, *Vite parallele: biografie comparate del gesso e del marmo dell'Ercole e Lica di Antonio Canova*, in *Il valore del gesso come modello, calco, copia per la realizzazione della scultura*, atti del quarto convegno internazionale sulle gipsoteche (Possagno 2015), a cura di M. Guderzo e T. Lochman, Crocetta del Montello, Antiga Edizioni, 2017, p. 39.

Torlonia a Roma entro il 1815, e dal 1901 trasferita presso la Galleria nazionale d'arte moderna a Roma. La storia dei trasporti e dei vari spostamenti del gruppo marmoreo, con la conseguente modifica del contesto è un esempio chiaro dell'importanza di tale concetto per le opere d'arte. Infatti nel corso degli ultimi decenni a seconda delle scelte decisionali dei direttori oppure della maggiore o minore fortuna artistica del Canova il gruppo veniva spostato e modificato continuamente nel suo allestimento²².

Nel 2011 a cent'anni dal suo insediamento il gruppo viene ricontestualizzato, facendolo dialogare con una serie di opere coeve e successive fra cui l'*Ercole saettante* in bronzo di A. Bourdelle. Tale contesto non è sicuramente quello pensato dal Canova ed assomiglia alla metodologia seguita al Rijksmuseum per la *Ronda di notte* di Rembrandt²³: un allestimento forzato che però non illumina sui veri significati concepiti dagli autori. Nell'ottobre 2016 la direttrice, appena nominata, rivoluziona ancora l'allestimento della Galleria «ed Ercole si trova a scagliare Lica nei *32 mq di mare* di Pino Pascali»²⁴, nell'ambito della mostra *Time is out of joint*.

Canova, quando l'opera era posta a Palazzo Torlonia, aveva ideato anche un meccanismo interno al piedistallo del gruppo, che permetteva la rotazione dell'opera intorno al proprio asse, così da poter vedere anche la parte normalmente rivolta verso il fondo della galleria.

Anche il gesso conservato a Possagno è tuttora dotato alla base di un meccanismo per girare e muovere l'opera, simile a quello della scultura in marmo, segno che l'autore pensava che il contesto migliore dell'opera in ogni caso fosse quello proposto inizialmente a Palazzo Torlonia. Il modello in gesso non è un getto ricavato dal modello in creta, come poteva spesso capitare, ma si tratta di un originale, cosparso dei punti in repere, per il trasferimento in marmo.

Far comprendere il contesto è un compito estremamente complicato, perché richiede spazi, tempo, analisi della storia dell'opera. Inoltre deve essere spiegato a pubblici eterogenei.

Non bisogna però confondere il contesto con la documentazione dell'epoca o storico geografica ovvero gli eventi che la circondarono²⁵. Ad esempio nel caso della *Crocifissione* del Masaccio, associare nel museo gli abiti o le monete utilizzate in Firenze nei primi del Quattrocento, nulla porterebbe alla comprensione dell'opera, invece narrare del committente dell'opera, dell'utilizzo della prospettiva, del luogo per cui era stata creata, magari con un plastico o con un video o con un *rendering* 3D potrebbe agevolare la comprensione del

22 Castelli, *Vite parallele: biografie comparate del gesso e del marmo dell'Ercole e Lica di Antonio Canova* cit., pp. 46-51.

23 Antinucci, *Comunicare nel museo* cit., p. 42.

24 Castelli, *Vite parallele: biografie comparate del gesso e del marmo dell'Ercole e Lica di Antonio Canova* cit., p. 50

25 Cfr. Antinucci, *Comunicare nel museo* cit., p. 46.

significato dell'opera.

Bisogna quindi mettersi dalla parte del visitatore e capire di cosa ha bisogno, affinché comprenda il messaggio dell'opera o comunque abbia tutti gli strumenti per poter avvicinarsi meglio.

All'inizio deve esserci la corretta lettura del segno, e non dell'oggetto fisico. A questo scopo possono aiutare le tecnologie 3D, gli schermi con dimensioni corrette per la mole delle singole opere, la corretta luce. Il segno può trasparire anche se l'opera non è in condizioni perfette, o a subito restauri non idonei, quindi non si vede correttamente l'oggetto fisico ma quello segnico e si legge l'opera.

Successivamente occorre interpretare l'oggetto d'arte.

L'interpretazione, nei musei, abitualmente, avviene tramite messaggi verbali, quali per esempio didascalie o pannelli illustrativi, messaggi visivi, tramite visione diretta dell'opera: spesso didascalie o messaggi verbali non sono idonei per una facile lettura, anche solo perché scritti in caratteri troppo piccoli o perché in ombra.

Ma i due messaggi, verbale e visivo, tendono ad escludersi²⁶, interferiscono se usati con lo stesso oggetto; il risultato è spesso quello di saltare il messaggio verbale oppure di non soffermarsi sulla visione dell'opera.

Per ridurre l'interferenza si può usare la forma orale invece che scritta: infatti bisognerebbe che una persona esperta guidasse alla comprensione dell'opera un piccolo gruppo di visitatori, illustrando l'opera con poche e chiare parole, facendo pause e guardando le persone negli occhi.

Potrebbero a questo scopo aiutare anche i mezzi visivi moderni, quali realtà aumentata, i visori 3D, i *rendering*, etc.

Inoltre come affermato dagli studi di neuroestetica,

l'attivazione del sistema sensorimotorio di chi osserva un'azione rappresentata in un'immagine permette all'osservatore di "sentire" nel proprio corpo l'azione osservata. La valutazione di un'opera d'arte [...] non è frutto soltanto di competenze culturali e linguistiche [...] ma anche [...] di un evento squisitamente viscerale. [...] l'attivazione del sistema sensorimotorio di chi osserva un'azione rappresentata in un'immagine permette all'osservatore di "sentire" nel proprio corpo l'azione osservata [...] Vi sarebbe quindi una connessione stretta tra contagio emotivo e attivazione dell'area cerebrale motoria [...] apprezziamo l'arte perché veicola emozioni che possiamo esperire nella finzione e che riusciamo a "sentire" in virtù dell'attivazione delle aree motorie del nostro cervello implicate nell'espressione facciale di quelle emozioni²⁷.

26 Antinucci, *Comunicare nel museo* cit., pp. 141-142.

27 A. Li Vigni, *Caravaggio fa scattare l'empatia*, «Il Sole 24Ore», 21 ottobre 2018, p. 24.

Bisogna quindi integrare l'approccio all'arte prendendo in considerazione non solo la parte intellettuale del visitatore.

La motivazione del visitatore può essere incrementata con varie forme di comunicazione: dalla forma descrittiva, ovvero quella meno attrattiva, al racconto, come una storia come al Museo Civico di Bologna²⁸, fino alla drammatizzazione, attraverso un dialogo e un'azione da parte di personaggio, come alla *casa-museo di Albrecht Dürer* a Norimberga.²⁹

Nei musei si deve tornare a parlare, perché la narrazione è da sempre la base della comunicazione. Il teatro, essendo un medium interattivo potrebbe aiutare la percezione del messaggio di un'opera. In molti musei lo *storytelling*, che consiste nel raccontare storie, prendendo come spunto gli oggetti di una collezione, usa anche la multimedialità.

Il *digital storytelling* applica quanto sopra descritto cioè la parola amplifica il suo senso, quando viene combinata con le immagini: l'attore infatti si serve di immagini e mezzi multimediali.

Per la comprensione del contesto è necessario che le opere esposte in un museo siano poche, per facilitare la comunicazione e la trasmissione del messaggio di ciascun oggetto.

«il museo, attraverso dispositivi come cornici, illuminazione, didascalie, grafica, etc. [...] rende»³⁰ l'opera «attiva, in grado cioè di stimolare un tipo di sguardo nuovo nello spettatore.»³¹ «Implementare un quadro, un reperto [...] significa[...]»³² creare «le condizioni affinché non soltanto possa raccontare una storia, ma si inserisca in una narrazione più ampia da cui discende il valore culturale»³³.

Per esempio il posizionamento strategico di pannelli informativi e lo studio della loro sequenza, potrebbe «generare un sistema di attese tipiche di un romanzo poliziesco»³⁴ e mantenere interessati i visitatori. Per questo fine è utile «il modello dello *schema narrativo* elaborato da Greimas (1983), che individua quattro fasi (*manipolazione, competenza, performance e sanzione*) che rendono conto dell'organizzazione di un testo narrativo»³⁵.

Manipolazione: qualcuno fa fare qualcosa a qualcun altro ovvero i pannelli introduttivi nei musei stimolano la curiosità, presentando il museo come l'oggetto di valore in grado di attrarre il visitatore ed offrire una risposta alle sue domande.

28 Cfr. Antinucci, *Comunicare nel museo* cit., p. 146.

29 Cfr. Cataldo, *Dal Museum Theatre al Digital Storytelling: nuove forme della comunicazione museale fra teatro, multimedialità e narrazione* cit., pp. 84-85.

30 D. Mangano, *Il progetto del senso. La musealizzazione del sito archeologico di Arslantepe in Turchia*, in *Il design dei beni culturali crisi territorio identità*, a cura di P. Daverio, V. Trapani, Milano, Rizzoli, 2013, p. 87.

31 *ibid.*, p. 87.

32 *ibid.*, p. 88.

33 *ibid.*, p. 88.

34 *ibid.*, p. 92.

35 *ibid.*, p. 92.

Competenza: qualcuno acquista la possibilità di fare qualcosa, all'interno del museo ci sono strumenti che danno l'idea del contesto e fanno acquisire competenza al visitatore.

Performance: qualcuno fa qualcosa ovvero il visitatore percorre i corridoi e le stanze del museo, acquisendo il senso delle opere.

Sanzione: chi ha compiuto l'azione è premiato ovvero il visitatore ha compreso il contenuto ed il significato delle opere o della mostra.

Un'applicazione pratica del modello di Greimas è rappresentata dal museo di Arslantepe in Turchia³⁶; tale esperimento «dimostra che se i visitatori sono spesso inclini a cercare la soddisfazione di un breve istante, non è per un presunto inarrestabile declino della cultura, ma per l'incapacità che spesso i musei dimostrano nell'articolare narrazioni coerenti»³⁷.

Si può quindi arrivare ad un paradosso: il pubblico, e non le collezioni, è il protagonista del museo, perché «lo scopo di un museo è la conoscenza dei cittadini»³⁸.

1.4 Collezioni museali

«Le collezioni rappresentano l'elemento costitutivo e la ragion d'essere di ogni museo: a maggior ragione per quelli comunali, le cui collezioni molto spesso sono specchio del territorio e della storia cittadina. La loro gestione e la loro cura costituiscono per questo un compito di primaria importanza che ogni museo»³⁹deve perseguire per garantire:

- «l'incremento»⁴⁰ della collezione «in base a linee d'indirizzo e con modalità definite dall'ente di governo del museo»⁴¹
- «l'inalienabilità»⁴² della collezione
- «la conservazione, la gestione e la cura»⁴³ delle opere facenti parte la collezione, «assicurando loro un'adeguata collocazione in spazi sufficienti, idonei e sicuri; - dotandosi di personale qualificato e sufficiente in relazione alle dimensioni e alla tipologie di beni conservati; - preservandone l'integrità, mediante definite misure di prevenzione dai rischi a cui esse possono trovarsi sottoposte e

36 Mangano, *Il progetto del senso. La musealizzazione del sito archeologico di Arslantepe in Turchia* cit., pp. 87-93.

37 *ibid.*, p. 93.

38 W. van der Weiden, *Le prospettive del museo virtuale nell'attuale contesto della crisi finanziaria globale*, in *Il design dei beni culturali crisi territorio identità*, a cura di P. Daverio, V. Trapani, Milano, Rizzoli, 2013, p. 44.

39 *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art. 150, comma 6, D.L. n. 112/1998)*, a cura di MiBAC, <www.ecomuseodelleacque.it/new/wpcontent/uploads/2008/03/ambito-vi.pdf>.

40 *ibid.*

41 *ibid.*

42 *ibid.*

43 *ibid.*

adeguate modalità di intervento in casi di emergenza; - curando in via permanente l'inventariazione, la catalogazione e la documentazione dei beni; - promuovendone la conoscenza, l'ordinamento, l'interpretazione»⁴⁴

- «*la piena accessibilità, fisica e intellettuale*»⁴⁵ della collezione «soprattutto attraverso la pubblica esposizione, in via permanente o temporanea, ma anche assicurando la consultazione dei beni non esposti e la comunicazione delle collezioni.»⁴⁶.

1.5 Raccomandazioni ICOM per le amministrazioni pubbliche

L'ICOM ha elaborato nel 2008 un documento intitolato «*Mostre-spettacolo e Musei: I pericoli di una monocultura e il rischio di cancellare le diversità culturali*»⁴⁷, per evidenziare il pericolo rappresentato dalle mostre-spettacolo soprattutto in contrapposizione con le istituzioni museali: mostre che spesso sono slegate dal contesto territoriale e dalle stesse collezioni presenti nell'istituzione che le ospita, ed il cui messaggio comunicativo ed artistico è assente o non sufficientemente descritto.

«Per i musei, quindi, le mostre sono un necessario laboratorio di idee e di esperienze: ma a patto che esse siano legate al museo che le produce o che partecipa alla loro produzione»⁴⁸.

Purtroppo la costante mancanza di risorse, da parte dello Stato e delle amministrazioni comunali in particolare, permane come freno a molte idee.

Una soluzione si scorge nella cooperazione tra le due realtà culturali, ovvero nella realizzazione di mostre promosse però dagli stessi musei o comunque realizzate con il forte supporto di questi, dai costi più contenuti, da un miglior utilizzo delle risorse interne ma soprattutto mostre con la capacità di lasciare dietro di sé una scia fruttuosa e non di esaurirsi con il puro consumo dell'evento. Per dare vita a questa sinergia, il museo deve uscire dalla sola sfera dell'istruzione e della ricerca, esso deve comunicare con il pubblico, promuovere la propria collezione dedicandosi anche al cosiddetto marketing culturale; allo stesso tempo, la mostra deve saper stimolare una curiosità e una conoscenza continua, presentare un patrimonio culturale diversificato e innovativo, promuovere una domanda non effimera ma perdurante nel tempo⁴⁹.

44 Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art. 150, comma 6, D.L. n. 112/1998), a cura di MiBAC, <www.ecomuseodelleacque.it/new/wpcontent/uploads/2008/03/ambito-vi.pdf>.

45 *ibid.*

46 *ibid.*

47 ICOM Italia, *Mostre-spettacolo e Musei: I pericoli di una monocultura e il rischio di cancellare le diversità culturali* <www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/08/ICOMItalia.raccomandazione.MostreSpettacoloEMusei.Napoli.giugno2008.pdf> (2008).

48 *ibid.*, p. 3.

49 M. Previato, *Rigenerare il Museo dei Grandi Fiumi di Rovigo percorrendo il binario dell'offerta culturale e del modello di gestione*, tesi di laurea, Università Ca' Foscari, Venezia, a.a. 2012-2013, relatore B. Bernardi <dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/4057/839642-1173173.pdf?sequence=2>.

L'ICOM presenta alle amministrazioni pubbliche, con il documento citato, vere e proprie raccomandazioni, riassunte nei punti seguenti:

Raccomandazione n. 1

ICOM Italia chiede alle Pubbliche amministrazioni, alle Fondazioni ex-bancarie e ad altri sponsor/mecenati di distinguere i finanziamenti per le mostre-evento effimere e commerciali da quelli per le istituzioni culturali permanenti e di finanziare queste ultime con maggiore costanza e altrettanta generosità, visto il loro duraturo ruolo educativo e sociale verso i più diversi tipi di pubblico e il dovere di conservare integri (anche moralmente) i patrimoni dei musei per le prossime generazioni. I finanziamenti agli eventi effimeri non possono soverchiare e annientare quelli alle istituzioni culturali permanenti; pena il rischio di cancellare le indispensabili diversità culturali. ICOM Italia raccomanda che i direttori ed il personale tecnico-scientifico dei musei devono essere coinvolti nella programmazione delle attività espositive anche se realizzate in altre sedi a tutela della loro scientificità, della valorizzazione delle risorse locali, dei patrimoni del territorio e delle istituzioni culturali locali (musei, università, Associazioni, etc.); evitando anche che esse siano qualitativamente deficitarie, ripetitive, eteroprodotte e senza valore aggiunto culturale per la città e le sue istituzioni⁵⁰.

Raccomandazione n. 2

ICOM Italia chiede alle Pubbliche amministrazioni, alle Fondazioni ex-bancarie e ad altri sponsor/mecenati di finanziare le attività istituzionali, di ricerca, educative e sociali dei musei per i loro valori permanenti, evitando di porle in alcun modo in un'oggettiva competizione con eventi espositivi a carattere effimero; in modo tale da affermare sempre più il valore di una cultura non consumistica e di una economia basata sulla conoscenza e la creatività⁵¹.

Raccomandazione n. 3

ICOM Italia chiede ai musei italiani privati e pubblici di non praticare le loan-fees sui prestiti delle proprie opere a mostre, in modo da non mettere a rischio il valore immateriale e non commerciale dei beni culturali, anche in ossequio al dettato delle recenti modifiche al Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio che vietano di considerare i beni culturali come merce e per non essere costretti, in un momento di progressiva riduzione delle risorse pubbliche, a prendere decisioni motivate esclusivamente da un immediato beneficio economico e non da considerazioni di opportunità culturali⁵².

Raccomandazione n. 4

ICOM Italia chiede alle Pubbliche amministrazioni, ai privati gestori dell'organizzazione delle mostre e alle Fondazioni ex-bancarie di rendere pubblici e trasparenti i bilanci delle mostre e di svolgere indagini prima e dopo le mostre sul gradimento del pubblico e sull'impatto turistico, economico e culturale complessivo sul proprio territorio di tali eventi, anche nel medio-lungo periodo. Ovvero di adottare metodi di indagine e indicatori di successo o insuccesso complessi, quali i Balanced Scorecard (BSC)⁵³, superando i limiti della contabilità economico finanziaria tradizionale⁵⁴.

50 ICOM Italia, *Mostre-spettacolo e Musei: I pericoli di una monocultura e il rischio di cancellare le diversità culturali* cit., p. 4.

51 *ibid.*, p. 5.

52 *ibid.*, p. 5.

53 Cfr. B. Bernardi, P. Marigonda, *Lanciare la BSC nei musei: come le «figurine» migliorano la performance*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Bologna, Il Mulino, 2009, pp. 359-385.

54 ICOM Italia, *Mostre-spettacolo e Musei: I pericoli di una monocultura e il rischio di cancellare le diversità culturali* cit., p. 6.

Raccomandazione n. 5

ICOM Italia chiede alle Pubbliche amministrazioni e alle Fondazioni ex-bancarie di incrementare e, comunque, di non ridurre i finanziamenti destinati ai musei e alle loro attività primarie, evitando di finanziare solo eventi temporanei e di impegnarsi al fine di evitare che una “monocultura”, come quella delle mostre-spettacolo si espanda distruggendo il differenziato patrimonio genetico dei territori culturali. ICOM-Italia chiede alle pubbliche amministrazioni di valutare la sostenibilità delle politiche culturali nel loro complesso ponendo attenzione alla diversità delle culture locali, nello spirito del dettato costituzionale dell’art. 9: “La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura [...] Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione.”⁵⁵.

Raccomandazione n. 6

ICOM Italia richiama i musei pubblici e privati a porre attenzione, nello svolgimento delle proprie attività didattiche, culturali e di comunicazione con il pubblico, al ruolo/status del Museo come contenitore di valori non mercantili, non scambiabili, necessari alla conoscenza della storia umana; a non creare opere-feticcio a scapito delle altre, con il rischio di arrivare a una omologazione monoculturale; e a spingere i musei a coltivare e incoraggiare i volontari, i donatori, i mecenati, i collezionisti, gli studiosi, i quali sono una parte di pubblico determinante per il futuro dei musei stessi⁵⁶.

1.6 Grandi e piccoli musei: affinità e differenze

Il Sistema Museale, delineato dalla riforma del 2014, è quello basato su diciassette poli regionali per il coordinamento delle realtà museali locali e statali, ma nel nostro paese esiste una grande varietà e numerosità di istituzioni di gestione del patrimonio: in Italia erano aperti al pubblico, nel 2015, 4976 musei, uno ogni 12000 abitanti⁵⁷. Rappresentano, a differenza molte volte dei 'grandi musei', un legame col territorio con i suoi valori culturali e storici. Il 43% dei musei appartiene ai Comuni, mentre la normativa nazionale, soprattutto alla luce dei recenti atti normativi precedentemente citati, è concepita prevalentemente pensando ai grandi capolavori custoditi presso le gallerie statali. «In media sono poco più di 22000 i visitatori per ciascun museo, ma la polarizzazione è forte: [...] il 36,5% ha registrato non più di mille visitatori all'anno»⁵⁸.

All'interno dei musei esistono collezioni molto differenziate, che richiedono attività di conservazione e valorizzazione eterogenee, soggetti a regimi giuridici e gestionali differenti, in maggior parte di proprietà pubblica, ma anche privata ed ecclesiastica, collocate in ambiti geografici e sociali altrettanto privi di omogeneità, in Comuni che sono per la gran parte

⁵⁵ ICOM Italia, *Mostre-spettacolo e Musei: I pericoli di una monocultura e il rischio di cancellare le diversità culturali* cit., p. 7.

⁵⁶ *ibid.*, p. 8.

⁵⁷ Istat, *Anno 2015 i musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia* <www.istat.it/it/files/2016/12/Report-Musei.pdf> (2016), p. 1.

⁵⁸ *ibid.*, p. 1.

formati da non molti abitanti, che pertanto non riescono ad attirare il turismo come le grandi città. Tutto ciò comporta la necessità di valorizzare i sistemi museali, sapendoli comunicare al pubblico. Con il D.Lgs. 156 del 2006 è possibile, per i musei civici, la concessione a terzi e l'intervento combinato degli artt. 112 e 115 del D.L. 22 gennaio 2004, n. 42 in materia di "Codice dei beni culturali e del paesaggio", concepisce un sistema gestionale basato su accordi fra una pluralità di siti culturali per poter formare un sistema museale, con la possibilità di creare enti deputati alla gestione che siano autonomi rispetto all'ente proprietario del sito.

Esiste la necessità quindi di rendere manageriale, anche i piccoli musei nell'ottica di razionalizzare la gestione secondo parametri di economicità e di efficienza, facendo salva la missione comunque del museo, ovvero essere memoria e testimonianza della storia e della cultura del territorio, ma avendo responsabilità nella gestione con indicazione di obiettivi, contenendo i costi utilizzando al meglio le risorse a disposizione.

Il museo locale deve avere:

- una contabilità distinta rispetto all'ente locale cui appartiene, in modo da misurare i costi dei servizi od imputabili direttamente all'istituzione museale, per poter individuare punti di forza o inefficienze. In caso contrario è arduo destinare eventuali risorse alla tutela ed alla valorizzazione
- uno statuto o regolamento diverso da quello comunale
- un direttore ed una figura addetta al *fund raising* ed al marketing
- spazi adeguati e sicuri in relazione alle caratteristiche e dimensioni delle collezioni, dei servizi, delle attività
- gestione di alcuni servizi all'esterno
- servizi di accoglienza minimi ed essenziali quali *bookshop*, bar, guardaroba, servizi telematici, area per assistenza neonati
- appartenere ad una rete museale, magari, collegata con strutture più grandi con cui condividere parte dei costi.

Come per un'azienda, anche per un'organizzazione culturale come è un museo, è necessario attivare relazioni economico-finanziarie con altri soggetti coinvolti nel mercato, gestire risorse e impiegare fattori produttivi, con il fine di realizzare la propria *mission* sociale e culturale. Il principio di economicità implica, da un punto di vista gestionale, un efficiente impiego delle risorse rispetto ai risultati da raggiungere al fine di garantire un'efficace attività di coordinamento.

Nell'erogazione del servizio culturale i musei italiani utilizzano soprattutto le poche risorse

che provengono dal settore pubblico. «il 61,8% dei musei non ricava dalla vendita di biglietti più di 20mila euro all'anno [...], se si considera il numero di visitatori, le strutture con meno di 1.000 ingressi riescono a godere di sostegno finanziario pubblico solo nel 19,9% dei casi [...] Circa il 13% di piccoli istituti, riesce a realizzare altri proventi attraverso servizi aggiuntivi, bookshop, prestiti di opere, affitti, concessioni»⁵⁹.

Solamente attraverso la cura delle relazioni con la comunità, la popolazione locale, gli studiosi, le istituzioni pubbliche, i dipendenti, la stampa, sarà possibile mantenere alta la reputazione dell'organizzazione museale e raggiungere livelli di successo e di economicità sempre maggiori. Nel caso dei piccoli musei seguire il principio sopra descritto è ancora più importante quanto più complicato per la dimensione. Può aiutare il raggiungimento di tale obiettivo, stringere maggiori relazioni col territorio.

Come notava Claude Levi-Strauss: «La sola perdita insostituibile sarebbe quella delle opere d'arte che questi secoli avranno visto nascere. Gli uomini, infatti, differiscono, e anche esistono, solo attraverso le loro opere [...] esse solo recano l'evidenza che nel corso dei tempi fra gli uomini qualcosa è realmente accaduto»⁶⁰.

«Se è vero che il turismo del XXI secolo va sempre di più indirizzando la propria attenzione verso pochi musei eletti a rappresentare l'intero panorama delle arti, qual è il senso di un interesse»⁶¹ per i piccoli musei? «in Italia il 75% di visitatori si concentra nel 10% dei siti di interesse culturale»⁶². «I grandi musei appaiono oggi più che mai luoghi di “deportazione” di masse di visitatori disorientati e disinformati.»⁶³

Per i musei civici si dovrebbe individuare, una chiave di lettura della collezione artistica per poter dare voce alle peculiarità dell'istituzione museale in rapporto, specialmente col territorio limitrofo.

Antonio Paolucci, già direttore dei Musei Vaticani di Roma, sottolinea come «i Musei minori conservano oggetti d'arte, che non sono solo belli, ma che sono anche la storia che si fa figura, si fa cosa. I musei minori riflettono la storia della cosiddetta piccola patria»⁶⁴.

59 Istat, *Anno 2015 i musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia* <www.istat.it/it/files/2016/12/Report-Musei.pdf> (2016), p. 10.

60 *Elogio dell'antropologia*. Tavola rotonda in onore di Claude Lévi-Strauss, Università degli Studi (Padova 2010), a cura di F.P. Campione <www.veneto.antrocom.org/veneto/pdf/campione.pdf> (2010), p. 18.

61 V. Curzi, *Riflessioni sulla comunicazione nei musei del territorio: il progetto MUSART*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi. N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, p. 133.

62 *ibid.*, p.133.

63 *ibid.*, p.133.

64 <www.piccoligrandimusei.it/alla-scoperta-del-territorio> (ultimo accesso 12/02/2018).

1.7 Gestione di un piccolo museo: problema economico e di comunicazione

«oggi il maggiore problema economico si pone proprio per i musei civici di città medio-piccole. Dove cioè i flussi di visitatori esterni all'area non sono enormi e comunque tali da permettere entrate di rilievo per i musei, mentre sono bassi i flussi di visitatori provenienti dalla stessa area»⁶⁵. Una gestione economica equilibrata rappresenta sempre più una necessità anche per i piccoli musei ed il bilancio economico di un museo, soprattutto se comunale, può e deve diventare uno strumento di comunicazione e di marketing. «Infatti il legame con il territorio non può essere demandato esclusivamente all'istituzione di visite scolastiche gratuite»⁶⁶. «E' vero che la funzione formativa (verso l'arte e la cultura) per le nuove generazioni è in grado di ingenerare un'abitudine alla frequentazione del museo»⁶⁷, ma ciò non è sufficiente⁶⁸.

Bisogna riallacciare «le connessioni con l'apparato produttivo dell'area che significa un pubblico adulto e pagante»⁶⁹ e che rappresenta il «tessuto connettivo che può permettere flussi di entrate diversificate (sponsorizzazioni, donazioni, attività connesse..)»⁷⁰.

Una gestione economica efficiente può portare ad una maggiore collaborazione fra *stakeholder* ed organizzazione museale ed «il museo, essendo produttore di informazione storico/culturale definisce radici, immagini e senso alla produzione locale di beni e servizi»⁷¹.

Il museo può rappresentare esso stesso un anello della catena produttiva e non solo culturale e sociale all'interno di un territorio italiano, costellato da piccoli centri e piccole aziende. A supporto di tutto ciò appare quindi fondamentale che l'organizzazione museale si doti di un adeguato sistema di comunicazione ed informativo, per interfacciarsi con tutti gli attori del territorio.

Come affermato dal prof. Dall'Ara e dall'Associazione Piccoli musei, i piccoli musei hanno caratteristiche proprie, non vanno visti come una versione ridotta dei grandi e anzi proprio l'idea che i 'piccoli' siano dei 'grandi incompiuti' è il peccato originale che ha impedito a molti di loro di riuscire ad avere un legame più forte col territorio di appartenenza, di sviluppare un maggior numero di visitatori, e in ultima analisi di poter svolgere il proprio ruolo.

Quando i piccoli anziché valorizzare le loro specificità, imitano i grandi, rischiano di

65 L. Migale, *Un bilancio per i musei*, Università Sapienza, Roma, s.d. <file:///C:/Users/hp/Downloads/aspetti%20economico-aziendali%20dei%20musei%20(5).pdf>, p. 19.

66 *ibid.*, p. 19.

67 *ibid.*, p. 19.

68 *ibid.*, p. 19.

69 *ibid.*, p. 19.

70 *ibid.*, p. 19.

71 T. Montanari, *Musei, se la riforma genera caos*, in «la Repubblica», 27 giugno 2015.

aggiungere ai limiti propri della dimensione ridotta, ulteriori svantaggi e diseconomie e soprattutto aumenta la distanza psicologica con i residenti, che infatti sono i primi a non entrare nei musei.

Certamente come ha affermato il prof. Montanari, non si possono comparare «musei di rilevanza mondiale (si pensi alla Pinacoteca Nazionale di Siena) con piccolissimi siti (come il Castello di Lerici)»⁷², peraltro è opportuno notare che le due istituzioni hanno totalizzato nell'anno 2014 lo stesso numero di visitatori, evidenziando quindi difficoltà nella gestione della istituzione di maggior dimensione e dimostrando, nel contempo, che anche piccole strutture possono, con una adeguata comunicazione, risaltare maggiormente rispetto ad altre ben più note⁷³.

1.8 Sistema museale – museo rete

Non è sufficiente che il museo contenga importanti opere, i responsabili devono essere creativi, ma soprattutto comunicativi e coinvolgenti per promuovere le istituzioni museali, anche alla luce delle ancora basse percentuali di italiani interessati.

Un possibile approccio strategico per rispondere alla gestione dei piccoli musei è quella di creare e partecipare ad un Sistema museale, facendo così massa critica per avvicinarsi o comunque tendere alla dimensione dei 'grandi musei': è un insieme di soli musei che, sulla base di un documento negoziale ed a prescindere dalla natura proprietaria, uniscono la propria offerta culturale, facendo riferimento ad un comune progetto per la valorizzazione del patrimonio all'interno del contesto urbano e del territorio o di un tema aggregante.

I sistemi museali sono stati istituiti anche in molte altre regioni di Italia, ma solo in pochissimi casi sono supportati da una regolamentazione specifica. La situazione è molto varia: per sistema museale si intende in alcuni casi una rete promozionale, altre volte un circuito turistico, altre ancora un gruppo di musei con attività (gestionali e culturali) comuni⁷⁴.

Rimanendo attiva l'autonomia gestionale e scientifica dei singoli istituti, l'azione del sistema si sviluppa nella condivisione di risorse per svolgere meglio le funzioni seguenti: servizio educativo e di informazione, iniziative didattiche su temi comuni, promozione di attività culturali nelle materie oggetto del sistema, aumento e miglioramento della comunicazione,

⁷² A. Santini, *Piccoli musei grandi successi*, in «la Repubblica», 30 giugno 2015.

⁷³ *ibid.*

⁷⁴ L. De Martino, P. Pascucci, *I musei nel territorio tra integrazione e dispersione*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi, N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, p. 123.

collegamenti dei vari siti web.

Per esempio considerando il caso del MCC, il Sistema Monferrato Musei (MoMu) vuole essere una risposta a più voci, legata al territorio che è il collante fra le molteplici proposte culturali facenti parte del sistema.

I sistemi museali possono rispondere meglio alle loro necessità, se rispettano i seguenti punti:

- *«l'integrazione fra servizi culturali locali: musei, biblioteche e archivi [...]*
- *la necessità di un legame più stretto tra i servizi culturali e i settori del turismo e dell'ambiente»⁷⁵, per esempio con la «possibilità di abbonamento integrato ai musei del Piemonte»⁷⁶*
- *«una distinzione più chiara [...] tra veri e propri musei e altre realtà di conservazione ed esposizione di oggetti [...]*
- *lo sviluppo di musei diffusi ed ecomusei»⁷⁷ (per esempio l'Ecomuseo della Pietra da Cantoni appartenente al sistema MoMu)*
- *«il miglioramento del livello di accessibilità in tutte le sue declinazioni [...]*
- *il museo multifunzionale»⁷⁸*
- lo sviluppo di una coscienza culturale ed artistica, non sottovalutando i beni culturali del territorio, ma anzi facendoli conoscere, spiegando il passato per poter crescere nel futuro.

1.9 Macrofunzioni, attività, obiettivi di un museo

Riassumendo quanto esposto nei paragrafi precedenti, un museo quindi presenta due macrofunzioni, da cui derivano le funzioni critiche, che verranno descritte nel capitolo successivo, ovvero

- la ricerca e la conservazione o tutela (anima istituzionale)
- la valorizzazione, l'esposizione e la comunicazione (spirito aziendale)

Come da definizione ICOM, già citata, gli obiettivi di un museo sono lo studio, l'educazione ed il diletto. La ricerca di fondi (*fund raising*), unita al loro anche parziale ottenimento, ed i corretti principi di management dell'istituzione museo permettono di tendere al raggiungimento dei tre obiettivi primari sopra elencati.

⁷⁵ De Martino, Pascucci, *I musei nel territorio tra integrazione e dispersione* cit., p. 129.

⁷⁶ *ibid.*, p. 129.

⁷⁷ *ibid.*, p. 130.

⁷⁸ *ibid.*, p. 130.

Capitolo 2. Descrizione delle funzioni critiche di un museo civico

2.1 Introduzione

Partendo dalle macro funzioni citate nel capitolo 1, si vuole giungere ad una analisi della organizzazione museale, attraverso una dettagliata descrizione delle attività o funzioni critiche di un museo⁷⁹. Tale disamina cercherà di adattarle più specificatamente al caso di un museo civico.

Utilizzando un approccio manageriale secondo cui l'organizzazione museale, anche comunale, si delinea in un insieme di attività e fasi all'interno del processo di 'creazione del valore'.

Il valore creato dal museo contiene una qualche misura di beneficio collettivo, legato alla soddisfazione di un 'bisogno di cultura'.

Una volta esisteva solo la visita delle collezioni ora è opportuno offrire apprendimento e svago ai diversi *stakeholder* o portatori d'interesse, come identificato dagli obiettivi citati nel precedente capitolo.

Si delineano pertanto meglio le macro aree funzionali del museo basate su standard internazionali e letteratura:

- ricerca e conservazione: ricerca, catalogazione, acquisizione, gestione depositi
- valorizzazione e comunicazione: allestimenti, didattica, mostre, marketing
- funzione di supporto: organizzazione del lavoro, ricerca di fondi

In pratica è improprio definire le funzioni di supporto come tali, perché, ad esempio, la ricerca di fondi sta diventando un elemento imprescindibile di molte strutture museali.

L'attività del manager culturale è più complessa di quello d'impresa, perché deve risolvere e ottimizzare tre macro aree di intervento nell'organizzazione museale:

- storico-estetica
 - acquisizione
 - catalogazione, inventario, deposito
 - esposizione permanente e rotazione delle opere
 - studi, ricerche, restauro e conservazione

⁷⁹ Le funzioni descritte nel capitolo 2 sono disponibili in *Analisi di benchmarking, aspetti qualificanti delle funzioni museali e strategie di adattamento* in Analisi della competitività dell'offerta museale del Mezzogiorno e benchmark, vol. II, Progetto pilota Poli Museali di eccellenza nel Mezzogiorno a cura di MIBAC, DPS Dipartimento per lo Sviluppo e la Gestione Economica, Invitalia, <didattica.uniroma2.it/assets/uploads/corsi/39496/1289498193822_Analisi_di_benchmarking_VOLUME_2.pdf> (ultimo accesso 31/07/2018).

- domanda di fruizione
 - attività didattiche
 - comunicazione e promozione
 - attività culturali
 - servizi accessori, quali per esempio *bookshop*, *merchandising*
- utilizzo delle risorse umane e finanziarie
 - risorse umane
 - *fund raising* e attività di marketing connesse alla ricerca di fondi
 - manutenzione
 - custodia e vigilanza.

La questione della gestione di un museo interagisce in modo complesso fra queste tre macro-attività ove obiettivi di efficienza e di efficacia devono trovare una mediazione.

Da questa analisi e da studi di letteratura derivano le principali problematiche di un museo civico:

- personale: mancano le figure con più alte professionalità per problemi di mancanza di risorse e di impostazione organizzativa
- *fund raising*, di organizzazione e contabilità del museo
- marketing: parziale conoscenza dei visitatori e dei loro bisogni
- programmazione culturale strategica e crescita esponenziale dei costi per eventuali attività temporanee.

Tali problematiche si possono ricondurre tutte a due cause principali: la mancanza di risorse ed il tipo di gestione del museo civico.

I musei civici possono quindi essere analizzati fotografando l'organizzazione in base ad alcuni aspetti essenziali, descritti nei paragrafi successivi.

2.2 Gestione e valorizzazione dei depositi

I depositi sono gli spazi dei musei in cui vengono custodite le opere. A volte sono aperti al pubblico, devono garantire la protezione delle opere. Questa funzione può essere suddivisa nei vari aspetti seguenti:

- caratteristiche e organizzazione dello spazio

- segregazione delle collezioni se sottoposte a restauro
- inventario con indicazione anche dello stato di conservazione e delle caratteristiche principali delle opere, usando anche software di carattere gestionale
- imballaggio e trasporto per i prestiti di opere, individuare un responsabile interno od esterno al museo civico, che nei musei di maggior dimensioni viene chiamato il *registrar*
- sicurezza e valutazione dei rischi con eventuali sistemi di controllo ambientale e di condizioni climatiche.

Questa funzione si collega alla gestione delle collezioni ed all'attività scientifica e magari alle attività per il pubblico, per esempio anche durante il restauro si possono organizzare visite. Molte di queste attività nei musei civici minori vengono assegnate in *outsourcing*.

2.3 Conservazione programmata

E' necessario avere impostate procedure per la conservazione preventiva e programmata continua delle opere, per minimizzare più alti costi futuri, seguendo le fasi «suggerite dall'ICCROM (*Teamwork for Preventiv Conservation Project, 1994*)»¹, aiutandosi con l'elaborazione di una carta del rischio, per esempio usando un'analisi FMEA²e del successivo piano di conservazione.

Questa è una funzione che ha stretti legami con la gestione e la valorizzazione dei depositi. Necessita di competenze con programmi di cooperazione istituzionale con università, scuole ed istituti di ricerca.

2.4 Servizi di accoglienza

I servizi di accoglienza sono da sempre considerati servizi accessori, ma in realtà sono fondamentali per informare il pubblico, assisterlo con guide, cataloghi, strutture di ristoro e di

¹ *Analisi di benchmarking, aspetti qualificanti delle funzioni museali e strategie di adattamento* in *Analisi della competitività dell'offerta museale del Mezzogiorno e benchmark*, vol. II, Progetto pilota Poli Museali di eccellenza nel Mezzogiorno a cura di MIBAC, DPS Dipartimento per lo Sviluppo e la Gestione Economica, Invitalia, p. 55 <didattica.uniroma2.it/assets/uploads/corsi/39496/1289498193822_Analisi_di_benchmarking_VOLUME_2.pdf> (ultimo accesso 31/07/2018).

² FMEA = *Failure Mode and Effect Analysis*: metodo usato per individuare le modalità di guasto o di difetto in un prodotto o processo.

ricerca, *bookshop*, etc. ed hanno un forte impatto sulla valutazione che darà il visitatore sulla struttura museale nel suo complesso.

La carta dei servizi rappresenta il principale strumento con cui i musei hanno definito gli standard di servizio attesi a beneficio dei visitatori e può costituire una base di partenza per la rendicontazione. I servizi per il pubblico possono essere gestiti, cfr. D.M. 29 gennaio 2008 in materia di “Modalità di affidamento a privati e di gestione integrata dei servizi aggiuntivi presso istituti e luoghi della cultura”: in forma diretta, in forma integrata mediante affidamento in concessione a soggetti privati, appaltata a privati, oppure con accordi particolari con regioni o enti territoriali. Sono una delle attività principali della catena del valore. Ancora pochi musei civici contengono, al loro interno, una struttura di ristoro o un bar. La caffetteria del museo a volte viene resa pubblica anche per chi non frequenta il museo, e può essere una soluzione per ridurre le risorse necessarie per mantenerlo.

L'area *bookshop*, anche per i piccoli musei, sta diventando una zona fondamentale per attrarre e mantenere i visitatori, con pubblicazioni, cataloghi o attività e prodotti di *merchandising*, a volte anche con sale accessorie per conferenze oppure sale multimediali, o sale dedicate ai bimbi. Molte volte questi servizi sono esternalizzati, prevedendo il pagamento di una quota fissa per l'uso degli spazi, oltre che di una percentuale sugli incassi, per esempio Palazzo Strozzi ha nel 2018 appaltato alla casa editrice Marsilio i cataloghi e la gestione del *bookshop*.

Il controllo di qualità sul servizio si può avvalere di tre distinte fonti di informazione: i commenti dei visitatori, i commenti del personale e la osservazione diretta dei comportamenti in sala, aiutandosi con l'uso dei nuovi sistemi di comunicazione, web, *social network* e piattaforme di dialogo con scuole e con privati.

In alcuni musei il personale che si occupa di sicurezza ha anche la responsabilità dei servizi, con risparmi di spesa e migliore controllo e qualità: tutto il personale è formato e conosce la collezione. Tramite un'indagine del 2001³, viene evidenziato che il 65% dei visitatori museali definisce il *bookshop* come importante.

³ Nomisma, *Mercurio e le Muse. Indagine sui comportamenti dei visitatori nei punti vendita dei musei in Italia*, Nomisma, Bologna, 2001.

2.5 Marketing e comunicazione

2.5.1 Marketing

L'elaborazione di una strategia di marketing, mutuata dal linguaggio aziendale deriva dall'analisi del prodotto, dell'identità del museo (*mission* e strategia) e dell'ambiente (territorio, mezzi di informazione, altri musei, *stakeholder*).

«L'obiettivo primario del marketing, per un museo, è quello di identificare [...] il rapporto che il museo ha nei confronti del suo contesto di riferimento»⁴, la città ed il territorio, legando il «proprio sistema di offerta con le esigenze ed alle aspettative della domanda»⁵.

Il ruolo del marketing è anche quello di migliorare il servizio che il museo può offrire al suo pubblico.

«La diffidenza che gli operatori del settore esprimono nei confronti delle tecniche di derivazione manageriale - e del marketing in particolare - si acuisce nel momento in cui la tendenza alla spettacolarizzazione, lambisce i confini del museo»⁶.

Le basi del marketing museale sono:

- la conoscenza del proprio pubblico e dei loro bisogni
- l'importanza della comunicazione (cfr. capitolo 1)
- la consapevolezza che esistono vari tipi di pubblico ed il conseguente ragionamento
- l'importanza di un programma specifico di marketing
- la creazione di un marchio museale (brand).

Il primo obiettivo del marketing museale, nei musei americani, era stato quello di cercare i modi più adatti per aumentare le risorse auto-generate. Era stato subito chiaro ai responsabili dei musei americani che bisognava individuare altri canali, verso cui confronti sviluppare adeguate azioni di marketing. In tale contesto, l'importanza dei visitatori non era legata al semplice acquisto del biglietto, come contributo finanziario diretto, ma a quello indiretto, discendente dalla legittimazione che gli stessi, tramite la visita, avrebbero riconosciuto all'istituzione museale. Una positiva immagine culturale del museo, unita, a volte, ad una solida reputazione scientifica, avrebbe infatti attirato i visitatori all'interno del museo, colpendo l'interesse di potenziali finanziatori, sponsor e mecenati. Una diretta conseguenza di

⁴ *Sociologia e Marketing dei Musei*, dispense Corso di Laurea in Scienze del Turismo e Comunità Locale, Università degli Studi di Milano Bicocca Facoltà di Sociologia, a.a. 2007-2008, a cura di L. Guiotto, p. 57

⁵ *ibid.*, p. 57.

⁶ *ibid.*, p. 57.

ciò è stato l'utilizzo di modalità attendibili di rilevazione delle presenze e dei metodi idonei a valutarne il livello di soddisfazione raggiunto attraverso la visita, e conoscere cosa formava il pubblico dei visitatori.

Storicamente il marketing consisteva nella formulazione di un sistema di offerta da suddividere in quattro componenti, il cosiddetto marketing mix:

- a) politiche di prodotto
- b) prezzo (compromesso fra funzione sociale, educativa, di bilancio e di affollamento)
- c) distribuzione (collocazione del museo e sua accessibilità, aiuto con uso del web, piattaforme 3D)
- d) promozione e comunicazione (costruzione del marchio museale).

La funzione di marketing si relaziona con tutte le altre funzioni ed in particolar modo con le funzioni di allestimento, accoglienza, gestione del personale e col *fund raising*.

a) politiche di prodotto

Tale componente contribuisce molto alla creazione del valore del museo.

Le criticità maggiori che il marketing museale incontra sono di carattere culturale, perché si fatica ad accettare il ruolo di una disciplina così economica e 'commerciale' all'interno di un museo e sono di carattere tecnico per il fatto che molto spesso il sistema di raccolta delle informazioni è complesso e deve essere plasmato ad hoc sulle esigenze specifiche del museo civico. Alcuni musei comunali distribuiscono periodicamente questionari di gradimento ai visitatori, come avviene, a titolo di esempio, al Museo Civico di Sansepolcro. La parte più complessa è però quella dell'analisi dei dati, eliminando le informazioni inutili od errate, per ottenere elementi utili per modificare le strategie di accoglienza e di comunicazione.

I beni artistici sono beni di informazione.

Per questo motivo, quando è presente un'asimmetria informativa, cioè non si conosce bene cosa si andrà a visitare, la scelta di acquisto o lo scambio di questi beni, dipende fondamentalmente dal grado di fiducia riposto nel museo, ossia nel fornitore.

Pertanto il gestore di un museo civico deve presentare la collezione museale, esaltando il valore insito nelle opere, facendo assumere una precisa identità collegata ai valori ed alle peculiarità del territorio.

b) politiche di prezzo

Una delle componenti del marketing mix è il prezzo. Come si vedrà nei capitoli successivi il prezzo è una variabile molto sensibile, soprattutto nel contesto museale. Molti visitatori ritengono, comunque e sempre, elevato il prezzo del biglietto, indipendentemente dalle opere che vedranno e saranno sempre maggiormente critici nei confronti di ogni aspetto della struttura museale.

Bisogna guardare ai musei europei non solo per il valore nominale dei biglietti, ma per seguire alcune politiche di impostazione del prezzo alternative per migliorare il godimento delle nostre istituzioni culturali.

Consci del fatto che la **gratuità totale**, anche solo per i musei statali, appare al momento operazione **assai improbabile**, dacché si tratterebbe di trovare coperture per **175 milioni di euro lordi l'anno**, rimane aperta la possibilità di percorrere strade che in Europa sono **ordinaria prassi**, mentre in Italia assumono le sembianze di **sporadici e poco diffusi tentativi** [...] Si tratta di strade che [...] condurrebbero veramente alla direzione di **favorire la fruizione da parte dei residenti**, disincentivare la frequentazione occasionale e, al contrario, spingere il pubblico a recarsi **più spesso al museo**, aumentare la **partecipazione**, rendere i musei **luoghi vivi e aperti**, siti di sviluppo della **cittadinanza consapevole e attiva**, oltre che, ovviamente, istituti accoglienti per i turisti⁷.

«A sostegno della decisione di inserire un prezzo di ingresso, si possono evidenziare alcune motivazioni»⁸:

- sostentamento dell'istituzione museale
- «convenienza: con l'aumento dei livelli di reddito»⁹, stabilire una tariffa d'ingresso non inibisce la visita
- «scelta di un livello di qualità:»¹⁰ il visitatore apprezza meglio ciò che paga e permette di confrontare la visita ad un museo con altri prodotti succedanei all'intrattenimento
- deterrenza all'affollamento o al pubblico *mordi e fuggi*.

Al contrario gli aspetti negativi possono essere:

- mancato allargamento della platea culturale
- allontanamento dei sovvenzionatori e donatori
- pari opportunità rispetto al reddito ed alla posizione sociale.

7 F. Giannini, *Prezzi dei biglietti dei musei: ecco la vera rivoluzione che dovremmo mettere in atto* in «Finestre sull'Arte rivista online d'arte antica e contemporanea», 1 agosto 2017 <www.finestresullarte.info/721n_prezzi-biglietti-dei-musei-ecco-la-vera-rivoluzione.php> (ultimo accesso 01/07/2018).

8 L. Milanetto, *Realizzazione di un piano di marketing per la Reggia di Venaria Reale*, tesi di master, COREP Torino, 4^a edizione: 2001-2002, sottoposta a Alberto Vanelli <www.mapp.formazione.corep.it/mapp11/diplomati/2002_2003/Milanetto.pdf> p. 27 (ultimo accesso: 10/12/2018).

9 *ibid.*, p. 27.

10 *ibid.*, p. 27.

Pertanto le metodologie per fissare il prezzo sono molto importanti e devono essere variate in base a diversi aspetti.

c) distribuzione (collocazione del museo e sua accessibilità, aiuto con uso del web, piattaforme 3D)

L'utilizzo del web e delle nuove tecnologie informatiche possono aiutare la scoperta, ancora prima della visita di persona. Anzi un sito web ben definito invoglia le persone incerte a scegliere di visitare fisicamente l'istituzione museale.

d) promozione/comunicazione (costruzione del marchio museale)

Cfr. § 2.5.3 e § 2.5.4.

2.5.2 Strategie di impostazione del prezzo

La strategia considerata può essere definita secondo vari criteri, come di seguito descritto:

- secondo prezzi fissi
- secondo prezzi differenziati in base a:

tipo di visitatore

- Alcuni studi sull'elasticità delle domanda di ingressi ai musei rispetto al prezzo degli stessi dimostrano che la sensibilità dei turisti stranieri o di passaggio è diversa da quella dei residenti. Una segmentazione di prezzo che fornisca agevolazioni ai residenti, può incrementare i consumi senza diminuire i ricavi. Questa differenziazione premia i residenti, che ottengono un maggior senso di attaccamento al bene culturale¹¹,

soprattutto nel caso dei musei civici

- abbonamento annuale per una fruizione più partecipata, come deciso dai responsabili degli Uffizi, con procedura attivata nel 2017, per favorire coloro che a Firenze si recano spesso
- abolizione della formula 'biglietto maggiorato per mostra', come avvenuto al MCC per la mostra su Vidua
- introduzione di **riduzioni**, se non di **gratuità**, per chi **non ha un'occupazione**, previa esibizione di adeguata documentazione. Succede in moltissimi musei: al Louvre, al Musée d'Orsay, al Museu Nacional d'Art de Catalunya di Barcellona, al Museo dell'Acropoli di Atene (ingresso gratis), agli Staatliche Museen di Berlino, allo Städel

¹¹ Milanetto, *Realizzazione di un piano di marketing per la Reggia di Venaria Reale* cit., <www.mapp.formazione.corep.it/mapp11/diplomati/2002_2003/Milanetto.pdf> p. 25 (ultimo accesso: 10/12/2018).

Museum di Francoforte, al British Museum, all'Ashmolean Museum di Oxford (ingresso ridotto)¹²

- introduzione di «**biglietti speciali per famiglie**, composte da una coppia e uno o più bambini o ragazzi, per evitare esborsi troppo onerosi: occorre però dire che, almeno su questo aspetto, molti musei italiani stanno dimostrando di essere particolarmente recettivi»¹³

orari di ingresso

- favorire accesso in momenti di bassa affluenza, per esempio durante la settimana
- definire alcuni momenti della settimana con accesso libero e gratuito
- «introduzione di **riduzioni** per chi entra al museo nelle ultime ore di apertura [...] «per esempio, a Parigi, al Musée d'Orsay, dove il pubblico che entra dalle 16:30 in poi ha diritto al biglietto scontato (il museo chiude alle 18, la biglietteria alle 17)»¹⁴
- prevedere «almeno un giorno alla settimana, tutto l'anno, con **orario d'apertura serale**: [...] in certe città [...] non è possibile visitare un museo dopo cena, quando ci sarebbe una **buona parte di pubblico** che sarebbe **ben lieta** di godere d'un museo»¹⁵

validità del biglietto

- estensione della «**validità del biglietto** a un periodo di almeno due o più giorni»¹⁶
- «prevedere **convenzioni** con altri istituti della città se si presenta il biglietto d'ingresso al museo. [...] con il biglietto del Musée d'Orsay si ha diritto, negli otto giorni successivi alla visita, a una riduzione sull'ingresso al Musée National Gustave Moreau, all'Opéra di Parigi»¹⁷.

Il fine delle politiche di prezzo non sarà pertanto solo contribuire alla parte di gestione, ma anche a rendere i «musei più ospitali, musei come luoghi in cui si sviluppa il senso civico, musei in grado di trasformare il visitatore occasionale in frequentatore consapevole, capaci di privilegiare chi torna [...], musei in grado di favorire un turismo accorto ed intelligente»¹⁸.

Bisogna pensare «**soprattutto** al rapporto tra **museo e abitanti della città**, e a misure volte a incentivare e a far crescere questo rapporto [...] Perché un museo che attrae i cittadini della città che lo ospita, sarà **sicuramente**, un museo accogliente anche per i turisti. Il

12 Giannini, *Prezzi dei biglietti dei musei: ecco la vera rivoluzione che dovremmo mettere in atto cit.*

13 *ibid.*

14 Giannini, *Prezzi dei biglietti dei musei: ecco la vera rivoluzione che dovremmo mettere in atto cit.*

15 *ibid.*

16 *ibid.*

17 *ibid.*

18 *ibid.*

ragionamento inverso, invece, non sempre vale»¹⁹.

2.5.3 Comunicazione del marchio (brand)

Una strategia di creazione del marchio (brand) di un museo civico si origina soprattutto da politiche di comunicazione. «la definizione del brand di prodotto (*cultural branding*) dovrebbe essere coerente con il brand delle risorse del territorio»²⁰.

«A testimonianza del deficit di comunicazione che connota quasi endemicamente il settore,»²¹ è sufficiente considerare la denominazione 'comune' di molti musei italiani, come può essere 'museo civico'. A questo proposito è importante il *bookshop*, anche se limitato nell'estensione, come porta per scoprire il territorio. Il museo civico dovrebbe essere come un museo aziendale²²: ovvero illustrare la storia della struttura all'interno della storia del territorio circostante.

«Per il marketing museale la comunicazione esterna serve a mantenere i legami con la comunità locale»²³ ed il pubblico attuale, «ma anche a rafforzare l'immagine e la reputazione del museo e a conquistare nuovi»²⁴ visitatori. Sempre più viene utilizzata la realtà aumentata, «una tecnologia che consente la combinazione visiva di elementi reali e virtuali [...], dei quali si può usufruire al museo con schermi *touch screen*»²⁵, come a Sansepolcro o al Museo Canova di Possagno, ma anche dal computer di casa. Il visitatore può quasi giocare con gli apparati informatici scoprendo la genesi delle opere o la storia degli eventuali restauri a cui sono state sottoposte.

Il posizionamento della struttura museale, l'immagine di brand, e la conseguente comunicazione sono basilari soprattutto considerando quanto già affermato nel primo capitolo in base alla assai scarsa affluenza degli italiani nei musei²⁶.

I responsabili dei musei devono ricostruire a livello digitale l'immagine del marchio (*brand image*), l'identità del museo, che comprende l'insieme dei valori e la *mission* che un'istituzione considera la propria essenza, e devono migliorare la qualità della comunicazione e l'esperienza di visita.

19 Giannini, *Prezzi dei biglietti dei musei: ecco la vera rivoluzione che dovremmo mettere in atto cit.*

20 M. Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Milano, Franco Angeli, 2014, p. 137.

21 Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani cit.*, p. 139.

22 *ibid.*, p. 141.

23 *I musei e la comunicazione esterna*, estratto da V. Falletti, M. Maggi, *I musei*, Bologna, Il Mulino, 2012

<www.fizz.it/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/falletti_maggi_2012_0.pdf> (ultimo accesso 09/01/2018).

24 *ibid.*

25 *ibid.*

26 Cfr. A. Bollo, *Audience development e audience engagement. Prospettive e sfide in Italia e in Europa*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi, N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, pp. 285-291.

2.5.4 Individuazione dei parametri che influenzano la comunicazione

Sono molteplici i parametri, suddivisi per tipologia di contesto, che, nei musei, possono influenzare la comunicazione (tab. 2.1).

Tab. 2.1 Parametri che influenzano la comunicazione nei musei.

CONTESTO DI TIPO FISICO					
EDIFICIO			ELEMENTI MUSEOGRAFIA E MUSEOLOGIA		
ESTERNO	INTERNO	SPAZI	ORIENTAMENTO FISICO	ORIENTAMENTO CONCETTUALE	ELEMENTI ESPOSITIVI
Pulizia	Aggiornamento degli allestimenti	Sale dedicate alle collezioni	Piante generali e di piano	Pannelli introduttivi al sito	Predisposizione percorsi di lettura
Cura del verde	Dimensionamento degli spazi	Sale dedicate alle mostre	Punti nodali di riferimento	Pannelli informativi sulle collezioni	Rotazione delle opere
Accessibilità categorie svantaggiate	illuminazione-acclimatazione	Spazi di attesa e sosta attrezzati	Pannelli informativi di posizione	Didascalie anche in inglese	Relazione coerente tra immagine e spiegazione
Illuminazione	% del percorso di visita accessibile ai disabili	Sale di studio e ricerche	Personale di sala	Totem interattivi	Utilizzo di grafici e plastici
Segnaletica stradale		Spazi per conferenze o per affitto eventi	Uso dei colori per le indicazioni direzionali	Sistemi audiovisivi	Relazione fra superficie espositiva e opere
Presenza parcheggi			Numerazione sale e settori	Visite guidate	Condizioni termoigrometriche
Vigilanza			Affissione regolarmente in più lingue	Visite didattiche	% opere esposte su totale opere possedute

CONTESTO DI TIPO PERSONALE		
SERVIZI PER L'UTENZA		
PUBBLICAZIONE INFO: SEDE ORARI, SERVIZI	SERVIZI ACCOGLIENZA	INFORMAZIONI SULLE COLLEZIONI
Pannelli esterni	Prenotazione on line/telefono	Audioguide
Depliant	Biglietteria	Servizi per studiosi e specialisti
Guide	Assistenza utenti svantaggiati	Cataloghi
Sito web	Guardaroba	Accessibilità depositi
	Sorveglianza	Accesso elettronico alle collezioni
	Servizi igienici (anche per disabili)	
	Caffetteria/ristorante	
	Bookshop	
	Aperture serali/gratuite/periodiche	

Tab. 2.1 (segue)

CONTESTO DI TIPO SOCIALE					
ELEMENTI DI COMUNICAZIONE				ANALISI DELLA DOMANDA	
COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE	PROMOZIONE	MERCHANDISING	POLITICHE DI PREZZO	MONITORAGGIO	RICERCHE DI MERCATO
Consultazioni periodiche	Campagne di comunicazione	Cartoleria	Biglietti aperti	Analisi del libro dei visitatori	Sondaggi di opinione
Seminari	Sito web	Cartoline opere esposte	Biglietti nominali	Sondaggi o questionari presso i visitatori	Indagine efficienza campagne comunicazione e pubblicitarie
Corsi di aggiornamento	Newsletter	Poster	Card integrata	Analisi dei flussi in entrata	
	Depliant/ pieghevoli	Gadget vari	Biglietto solo per mostre	Schede reclami e commenti portali web specializzati	
	Programmazione mostre temporanee	Abbigliamento		Utilizzo delle indagini per migliorare i servizi offerti	
	Marchio connotativo				
	Associazione amici del museo				
	Attività culturali				

Tab. 2.1 (segue)

CONTESTO DI TIPO SOCIALE					
RAPPORTI CON IL TERRITORIO				ANALISI DEGLI ELEMENTI DI MITO	
OFFERTA DIDATTICA		RAPPORTI DEL MUSEO CON L'ESTERNO		ELEMENTI DI MEMORIA/PATRIMONIO IMMATERIALE	AMBITI REALI
COORDINAMENTO CON LE POLITICHE PUBBLICHE	COOPERAZIONE CON LE SCUOLE	COLLABORAZIONE CON ALTRI MUSEI	RAPPORTI E SERVIZI ALLA COMUNITA'	Storia	Architettura
Conferenze	Programmazione attività didattiche	Consulenze	Attività per utenti svantaggiati	Arte	Paesaggio
Seminari	Visite guidate per scolaresche	Prestiti temporanei	Programmi didattici per ogni classe d'età	Letteratura	Realtà sociale
	Sezione sito web dedicata	Conferenze e seminari	Informazioni su altre strutture presenti sul territorio	Altro	Altro
	Attività interattive (laboratori)		Sponsor		
			Convenzioni e rapporti con istituzioni pubbliche o private		

Fonte: Nostra elaborazione da *Analisi di benchmarking sulla comunicazione museale* in Progetto pilota strategico Poli Museali di eccellenza nel Mezzogiorno a cura di MiBAC, DPS Dipartimento per lo Sviluppo e la Gestione Economica, Invitalia in collaborazione con Antonella Mosca-MiBAC <didattica.uniroma2.it/assets/uploads/corsi/39496/1290691369022_presentazione_benchmarking_comunicazione_Antonella_Mosca.pdf> (ultimo accesso 15/01/2017).

2.5.5 Comunicazione digitale

La tecnologia può aiutare la comunicazione museale per esempio esistono musei visitabili, come i musei di Roma, «attraverso un tour virtuale ad altissima risoluzione. [...] il tour permette di muoversi a 360 gradi tra i diversi elementi presenti nelle sale, apprezzando i dettagli delle opere e delle architetture»²⁷ oppure «la piattaforma Art Planner che risponde alla possibilità di creare un sistema di educazione al patrimonio in grado di coinvolgere una pluralità di soggetti, sia fruitori che attori»²⁸.

Il *Web 2.0*, cioè un web dinamico, permette un alto livello di interazione fra il sito web e

27 I. Toffoletti, S. Bendinelli, *I like MiC. La vita digitale di Musei in Comune tra comunicazione e condivisione*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi, N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, p. 324.

28 F. Cocchetti, *ArtPlanner, strumento tecnologico per esplorare il territorio inteso come museo diffuso*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi, N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, pp. 346-347.

l'utente tramite *blog*, *forum*, *social media*, inoltre il ruolo dell'utente è centrale, può interagire, zoomare, riprodurre, condividere con altri le proprie ricerche, etc.

Sfruttando tali potenzialità, i musei possono relazionarsi con molteplici *stakeholder* riducendo di molto i costi per comunicare con attori privati e pubblici molto differenti fra di loro.

Si comunica meglio con chi è già interessato e si può ampliare la platea degli utenti potenzialmente interessati stabilendo con essi relazioni. L'accelerata evoluzione del web consente l'opportunità di vivere una *realtà aumentata* che renderà più agevole, efficace e coinvolgente la fruizione del patrimonio culturale.

Pertanto gli operatori museali devono essere pronti a seguire e rispondere agli utenti più reattivi, poiché l'estetica dell'interfaccia fra museo ed utenti e la struttura del sito web influenza l'intenzione di visitare il sito fisico.

I siti web dei musei possono essere suddivisi in quattro categorie²⁹:

- il museo-brochure: fornisce informazioni sui costi, mostre, collezioni
- il museo-contenuto: si concentra sulle collezioni
- il museo-educativo: offre informazioni soprattutto educative. L'informazione viene presentata in modo orientato al contesto invece che all'oggetto
- il museo-virtuale: si visitano le sale del museo come se si fosse fisicamente all'interno delle sale.

«Nella pianificazione della strategia digitale di comunicazione si possono individuare [...] quattro fasi:

- analisi degli elementi costitutivi del museo»³⁰: definizione della mission e dei valori stabilire, cioè un legame con la città ed il territorio
- «identificazione dei propri elementi distintivi»³¹, sia tangibili, la collezione, che intangibili, la cortesia del personale, ed identificazione degli elementi distintivi dei destinatari ai quali ci si vuole rivolgere ovvero il target, per esempio leggendo il libro dei visitatori, oppure le recensioni presenti nel portale *TripAdvisor.com*, etc.
- «individuazione delle strategie tese prima al raggiungimento (*reach*) quindi al coinvolgimento (*engage*)»³². «Le nuove tecnologie come strumenti di AD (*audience development*)»³³:

29 Cfr: W. van der Weiden, *Le prospettive del museo virtuale nell'attuale contesto della crisi finanziaria globale* cit., p. 46.

30 *Il Museo e la Rete: nuovi modi di comunicare. Linee guida per una comunicazione innovativa per i musei*, a cura di Fondazione Fitzcarraldo, Gruppo di ricerca: A. Bollo, L. Carnelli, L. Dal Pozzolo, S. Seregni, F. Vittori <www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/museorete_lineeguida_ricerca.pdf> (2014).

31 *ibid.*, p. 39.

32 *ibid.*, p. 39.

33 *ibid.*, p. 39.

- fase di *reach*: «insieme di azioni volte a intercettare [...] attrarre pubblici attuali e potenziali»³⁴
- fase di *engage*: «realizzare un contesto di fruizione, di interazione [...] e di esperienza che consenta [...] di ottenere risultati in termini di conoscenza, di soddisfazione, [...] di coinvolgimento»³⁵
- «definizione delle tecnologie e dei processi con i quali costruire la strategia digitale»³⁶.

Sempre maggiormente si parla di *social media marketing* come di un processo relazionale che coinvolge il museo e il suo pubblico di riferimento. I *social media* potrebbero esser usati di più come strumento di richiamo per gli appartenenti agli amici del museo e per le donazioni.

Per valutare come si posiziona un museo in relazione al suo rapporto con la comunicazione digitale-informatica, esiste «uno strumento di *benchmarking* elaborato da Collection Trust si basa sulla struttura del *Benchmarks in Collections Care*, implementato in accordo con l'Arts Council England»³⁷, che si basa su otto competenze chiave, di seguito brevemente descritte, con le quali il digitale può avere un impatto nell'organizzazione museale:

- Strategia: i media digitali e le tecnologie sono integrate nella visione strategica, nella *mission* e nei valori?
- Persone: il museo investe in persone che siano motivate e formate per utilizzare le nuove tecnologie?
- Sistemi: il gestore del museo ha accesso e controlla tutti gli strumenti digitali del museo?
- Digitalizzazione: le opere esposte nelle collezioni sono state digitalizzate o potrebbero esserlo? Quali altri materiali sono digitalizzati?
- Disponibilità ed accesso dei contenuti: il museo rende disponibile il materiale digitale per un utilizzo libero?
- Analisi dei dati: il museo utilizza i dati provenienti da analisi statistiche di dati per pianificare il posizionamento sul web?
- Coinvolgimento (*engagement*): il museo utilizza i media digitali e i *social media* per coinvolgere i visitatori? Dà loro la possibilità di interagire attivamente sui vari canali social?
- Ricavi: il museo utilizza la tecnologia per supportare gli obiettivi di reddito o per generare nuove fonti di entrata?³⁸

I vari *social media* possono influenzare e parlare a pubblici diversi. (tab. 2.2).

34 *Il Museo e la Rete: nuovi modi di comunicare. Linee guida per una comunicazione innovativa per i musei*, a cura di Fondazione Fitzcarraldo, Gruppo di ricerca: A. Bollo, L. Carnelli, L. Dal Pozzolo, S. Seregni, F. Vittori <www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/museorete_lineeguida_ricerca.pdf> (2014) p.24.

35 *ibid.*, p. 24.

36 *ibid.*, p. 39.

37 *ibid.*, p. 37.

38 Cfr. *ibid.*, pp. 37-38.

Tab. 2.2 *Social media*.

Canali / social media	Obiettivi	Pubblico	Contenuti
Sito web o mobile	Fornire informazioni ai visitatori potenziali	Chi ha deciso di visitare il web	Orari di apertura, info logistiche, prezzi dei biglietti, calendario attività, collezioni presenti
<i>Newsletter</i>	Fornisce informazioni ai pubblici abituali	Pubblico abituale	Eventi, informazioni
<i>Blog</i>	Spazio dedicato alla discussione in merito a progettualità ad hoc	Pubblico abituale	Contenuti aggiuntivi, approfondimenti
<i>Facebook</i>	Condividere spazi di approfondimento	Pubblico abituale, occasionale, potenziale	Foto, immagini, link legati agli eventi, attività
<i>Instagram</i>	Consente di coinvolgere soprattutto audience grazie alla pubblicazione di contenuti propri oppure permettendo punti di vista meno formali del museo	Pubblici vari	Foto con brevi testi e link
<i>Pinterest</i>	Identità visiva del museo	Appassionati di arte	Contenuti originali
<i>App</i>	Coinvolgere i pubblici nei progetti del museo	Chi visita il museo o è interessato al progetto	Informazioni e contenuti di progetto

Fonte: Nostra elaborazione da *Il Museo e la Rete: nuovi modi di comunicare. Linee guida per una comunicazione innovativa per i musei*, cit., pp. 43-44.

Le nuove tecnologie possono aiutare pubblico finora non raggiunti anche per handicap fisici, a frequentare e godere delle opere esposte nel museo.

Attraverso l'utilizzo di realtà virtuale e di realtà aumentata è possibile ampliare la percezione sensoriale e il contenuto culturale rendendo partecipe il visitatore-cliente. E' il caso di Tooteko, impresa innovativa che ha sviluppato un metodo d'apprendimento basato sul tatto e sull'udito. Un progetto "sensoriale" nato come supporto ai non udenti che, ora, fa un salto di qualità rivolgendosi a tutti i musei [...] è [...] un dispositivo che consente di conoscere la storia di un monumento semplicemente toccandolo: un anello hi-tech al cui interno è montato un sensore che legge i tag NFC (*Near Field Communication*, letteralmente "comunicazione di prossimità", la stessa tecnologia usata per i pagamenti col cellulare); un sistema che permette all'anello 2.0 di dialogare con un'app per smartphone e tablet. Toccando le schede tridimensionali o le riproduzioni dei monumenti [...] si attiva una traccia audio, archiviata sull'app, con l'audio-descrizione della parte specifica dell'opera d'arte [...] l'obiettivo [...] di Tooteko è creare una rete di musei che si aprano al racconto dell'arte che coinvolga quasi tutti i sensi³⁹.

39 M. Vanni, *Il museo diventa impresa*, Torino, CELID, 2018, p. 171.

2.6 Allestimenti e sistemi informativi

L'allestimento è l'organizzazione dei materiali, presenti nel museo in esposizione attraverso percorsi, vetrine, arredi in generale, impianti (clima, sicurezza, illuminazione). Ognuno di questi aspetti influenza l'esperienza di visita.

Nel museo, la chiarezza dell'allestimento e la capacità di comunicare le ragioni delle scelte effettuate, dovrebbero far scegliere con maggior determinazione il visitatore.

«Diversamente oggi, quell'incontro si tende a cercarlo in fattori individuali che prescindono dal ragionamento storico e che invece coinvolgono la sfera dell'emozione, del godimento»⁴⁰, come un qualsiasi spettacolo od evento sportivo.

Le ultime tendenze nell'allestimento di importanti strutture museali italiane consistono anche nel progettare esposizioni 'in contesto' di opere e reperti, come avvenuto recentemente nel Museo del Duomo di Firenze o nel Museo Egizio di Torino.

2.6.1 Informatica e multimedialità

Un'altra tendenza di nuove istituzioni museali è quella di strutturare tutto l'allestimento sulla parte informatica-multimediale come per esempio nel museo multimediale dedicato a Federico II a Jesi. «Le sedici sale offrono un viaggio multisensoriale [...] narrato al pubblico attraverso ricostruzioni tridimensionali, installazioni multimediali e l'utilizzo di tecnologie di ultima generazione, come il video mapping e i supporti touch-screen»⁴¹.

Oppure la mostra intitolata *Magister Ioctus*, allestita fino al 5 novembre 2017 nella Scuola Grande della Misericordia di Venezia dedicata a Giotto: informatica come nuovo modo di divulgare l'arte attraverso nuovi formati che vanno sotto il nome cumulativo di *Experience*⁴². Si pensa e spera che chi partecipa a queste esposizioni, esca non solo ricco di suggestioni ed emozioni, ma che sia invogliato a vedere gli originali in loco.

La tecnologia però non deve sovrastare i contenuti culturali. Per esempio dentro al Rijksmuseum di Amsterdam le tecnologie sono invisibili, ci sono pochi computer e non è presente una biglietteria automatica, per mantenere un rapporto diretto con il visitatore. Sul sito invece l'intero patrimonio è digitalizzato. Il digitale ed i sistemi informativi possono essere usati per conoscere meglio il bacino di utenti.

40 M. di Macco, *Discussant*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi, N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, p. 109.

41 M. Carminati, *Un museo multimediale dedicato a Federico II* <www.ilsole24ore.com/art/cultura/2017-07-01/un-museo-multimediale-dedicato-federico-ii-151034.shtml?uuid=AET61DmB> (2017). (ultimo accesso 23/01/2019).

42 M. Carminati, *Magister Ioctus, che spettacolo!*, «Il Sole 24Ore», 16 luglio 2017, p. 19.

Molti musei si sono limitati a mettere online la versione digitale delle opere, ma questo non basta per affermare di portare avanti la digitalizzazione. «Infine bisogna studiare i dati dei visitatori per comprendere ciò che il pubblico desidera»⁴³.

2.6.2 Macro obiettivi di un allestimento

I macro obiettivi che abbiamo individuato per ogni allestimento sono due:

- [...] sollecitare il visitatore a dedicarsi più a lungo a un'opera
- [...] creare le condizioni che aiutino a “vedere di più” in quell'opera, ricavandone il massimo valore intellettuale, culturale e emotivo.

Questo “rallentamento” dell'esperienza di visita può essere innescato da differenti elementi [...] può essere fisico, con la fornitura di posti a sedere; intellettuale, attraverso apparati didascalici che incoraggino l'approfondimento e la riflessione sull'opera; sociale, con attività e programmi organizzati dall'istituzione museale che intrattengano il visitatore in più approfondite considerazioni attorno alle opere [...]. In altri termini il fine ultimo di un'esposizione [...] è rendere più intensa e di valore l'esperienza del visitatore attraverso gli oggetti⁴⁴

che sono presenti. «E' proprio la didascalia il cuore della missione del museo ed il suo vero campo di battaglia»⁴⁵.

E' importante lavorare «molto su contenuto, dimensione, font, posizione della didascalia per riuscire a potenziarne la rilevanza e l'efficacia»⁴⁶. Efficace può essere il *codice QR* accanto alle opere per comunicare all'utente informazioni sul suo stato conservativo, la sua storia, e nel caso in cui servano fondi per il suo restauro indicare modalità per donazione.

Quante volte risulta difficile leggere la didascalia di un'opera d'arte, comportando molto spesso un passaggio veloce e conseguentemente una mancata comprensione.

2.7 Didattica e divertimento attraverso l'educazione

Tale aspetto risponde all'obiettivo di informare il pubblico, riducendo la distanza cognitiva che separa il visitatore dall'opera esposta. L'informatica e la multimedialità costituiscono un valido aiuto, come già scritto.

Il coinvolgimento attivo del visitatore semplifica il processo di apprendimento, con laboratori,

43 A. Maccaferri, *Musei, roadmap per l'innovazione*, «Il Sole 24Ore», 27 maggio 2018, p. 10.

44 J. Bradburne, M.E. Colombo, *L'ascolto visibile. Palazzo Strozzi: un laboratorio per l'interpretazione*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi. N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, pp. 219-220.

45 *ibid.*, p. 220.

46 *ibid.*, p. 221.

teatralizzazione, seminari, musei mobili.

Il divertimento attraverso l'educazione, il cosiddetto *edutainment*, si traduce in una forma simile, per linguaggio e tecniche narrative, all'intrattenimento, senza banalizzare però la parte artistico-scientifica.

2.8 Mostre ed eventi temporanei

Mostre ed eventi rappresentano uno strumento importante per migliorare la conoscenza delle collezioni presso i visitatori comuni e gli specialisti, per aumentare la visibilità e la vitalità.

Sono importanti la scelta del tema, la progettazione dell'esposizione e delle attività collaterali, magari con collaborazioni con altri musei, sul modello dei musei più grandi oppure con l'acquisto di mostre ideate e progettate da altri. In parallelo magari potrà esistere un'attività editoriale. Le mostre presentano alcune controindicazioni se organizzate solo per ricercare il successo commerciale.

Molte esposizioni temporanee, soprattutto quelle dedicate ad un tema e non ad un artista in particolare, sono infatti piene di opere con scarse didascalie, insufficiente posto per una visione ponderata da parte dei visitatori: che spesso in certi orari si devono accodare per cercare anche solo di scorgere l'opera, comprendendo poco o vedendo solo parzialmente l'oggetto della visita. Oppure per cercare di attirare i visitatori vengono inserite opere di autori famosi magari eseguite all'inizio della carriera artistica, ma appartenenti a determinate correnti artistiche o richiamanti il *leitmotiv* della mostra.

Le mostre possono migliorare il legame col territorio e con le aziende, attraverso anche concerti, lezioni serali, dibattiti, conferenze legate alle mostre, interpretazioni contestualizzate delle opere in mostra.

I musei più attraenti sono quelli che hanno la capacità di rinnovare la propria collezione, scegliendo anche solo di esporre a rotazione le opere dell'archivio, considerando che il basso numero di opere presenti può aiutare la comprensione delle stesse oltreché la loro fruizione.

La realizzazione di una sola mostra temporanea all'anno concede maggior visibilità e conferisce notorietà anche alla collezione permanente.

Tale funzione è legata soprattutto al marketing, all'allestimento, al *fund raising*.

Come già accaduto, spesso ci troviamo di fronte ad una situazione paradossale, ma da legare ai risultati della comunicazione e del marketing: le opere della collezione del museo, quando

fanno parte di una esposizione temporanea sita nello stesso museo, vengono viste ed apprezzate maggiormente.

2.9 Organizzazione del lavoro

Sulle persone si fonda il servizio culturale così come in qualsiasi azienda o organizzazione; per dirigere inoltre servono competenze manageriali e scientifiche.

I due aspetti precedenti sono molte volte marginali nei piccoli musei, molto spesso vincolati da cronici problemi di risorse pubbliche o di governo delle organizzazioni culturali.

La definizione delle professioni museali, a livello internazionale, ha preso avvio negli anni '70 del secolo scorso, ad opera soprattutto dell'ICTOP⁴⁷ (col documento *Basic Syllabus for Professional Museum Training*), che [...] ha definito nuovi [sic] ruoli e responsabilità delle professioni museali, col documento *Curricula Guidelines for Museum Professional Development*, approvate dal Consiglio esecutivo di ICOM nel 2000 [...] In Italia la definizione di un primo quadro organico delle professioni museali si deve ai “criteri tecnico-scientifici e standard per i musei” approvati con D.M. Del 10 maggio 2001⁴⁸.

Successivamente nella «“Carta nazionale delle professioni museali” (2006) [...] sono individuate le principali professionalità [...] di cui se ne descrivono i compiti, i requisiti»⁴⁹, definendo un organigramma come in una azienda per poter assolvere al meglio i compiti derivanti da quanto descritto nei primi dieci paragrafi di questo capitolo.

Fondamenti di una efficace organizzazione del lavoro sono fra gli altri la valutazione delle performance con il raggiungimento di obiettivi e la formazione del personale.

E' necessario soprattutto nei musei civici l'utilizzo di volontari e l'uso di *turnover* per motivare il personale, cercando di stimolare i giovani locali ad effettuare apprendistati presso le istituzioni della propria città o del territorio per aumentare il senso di identità e di appartenenza.

47 ICTOP: *International Committee for the Training of Personnel* Comitato interno all'ICOM.

48 *Analisi di benchmarking, aspetti qualificanti delle funzioni museali e strategie di adattamento* cit., p. 148.

49 *ibid.*, p. 148.

2.10 Fund raising

La raccolta fondi, o *fund raising*, è formata dalle operazioni per ottenere risorse economiche aggiuntive alle poche che derivano direttamente dalle attività del museo. Sono elargizioni compiute, per varie ragioni, da singoli individui, enti, aziende.

Esso non deve avere un ruolo puramente strumentale e finalizzato alla ricerca di risorse, ma esser intimamente legato alla *mission* istituzionale e alla sua divulgazione.

Per questo motivo è importante che i musei abbiano una buona conoscenza e relazione con la comunità ed il territorio di riferimento, al fine di identificare i soggetti ai quali rivolgere la richiesta di risorse ed attivare appropriate strategie di comunicazione.

Le fonti finanziarie, alle quali un museo può ricorrere, sono divise in due macro categorie:

- fonti finanziarie interne (mezzi propri, autofinanziamenti); fanno riferimento all'eventuale biglietto d'ingresso alla collezione permanente o alla mostra temporanea, ed ai proventi derivanti da ulteriori servizi ed attività di tipo commerciale interni al museo, come il ristorante o la caffetteria, il *merchandising* di prodotti legati alle collezioni e la cessioni di diritti di riproduzione delle opere o *royalties*
- fonti finanziarie esterne (interventi del settore pubblico, mecenatismo privato); fanno riferimento ad interventi statali o regionali, anche come agevolazioni fiscali e detassazioni, ed a collaborazioni con privati.

Gli strumenti del *fund raising* sono:

- sponsorizzazioni
 - finanziarie, in cui lo sponsor contribuisce sotto forma di sovvenzioni, donazioni, erogazioni in denaro
 - tecnologiche, in cui vengono messe a disposizione le competenze
 - in natura, lo sponsor fornisce beni e servizi o mezzi materiali, umani o tecnici.
- donazioni da imprese
- *direct mail*, marketing (per esempio *salva-adotta* una opera)
- eventi per la raccolta fondi
- internet
- eredità
- affitto di spazi museali
- donazioni singole tramite '5 per mille' o *Art Bonus* o micromecenatismo

- *partnership* con aziende
- programma di *membership*, politiche di coinvolgimento dei donatori, per esempio 'amici del museo' oppure *corporate membership* come fatto da *Guggenheim Intrapresae*.⁵⁰ Ovviamente il marchio *Guggenheim* non è paragonabile al marchio di un museo civico, ma si vuole dare un esempio per indicare una tendenza futura di sviluppo. Il concetto da recuperare da *Intrapresae*, anche per piccole istituzioni, consiste nel saper innescare un circolo virtuoso di crescita sia per gli sponsor che per il museo, saper legare il nome e l'identità di un'azienda ad un marchio museale, essere presenti in tutta la comunicazione integrata del museo, partecipare agli appuntamenti culturali del museo. L'investimento in cultura può potenziare l'identità dell'impresa, rafforzare il senso di appartenenza dei dipendenti e dare contenuto al ruolo di responsabilità etica e sociale⁵¹.

Tali pratiche di *fund raising* sono efficaci, se vengono organizzate e gestite da apposite risorse. Importante comunicare ai visitatori quanto il contributo pagato sia una donazione utile alla tutela e alla valorizzazione di una determinata opera o funzione del museo e non una tassa.

Il *fund raising* riguarda tutti gli *stakeholder* del museo o i portatori di interessi: le relazioni con loro hanno una valenza strategica, perché incidono direttamente nel posizionamento competitivo dell'organizzazione.

Una sponsorizzazione può essere decisa per ottenere alcuni benefici quali: migliorare l'immagine aziendale, avere una maggiore visibilità, avere un ruolo sociale, ricevere il sostegno per una causa.

I responsabili dei musei dovrebbero quindi far leva sugli aspetti sopra citati per favorire ed incentivare le aziende ad elargire fondi, secondo i punti seguenti⁵²:

- «vendere benefici»⁵³ per lo sponsor, non solo i meriti di una causa culturale
- «mirare ai bisogni dello sponsor, non ai bisogni dell'organizzazione culturale»⁵⁴
- costruire una proposta adatta per la tipologia di sponsor
- «comprendere benefici supplementari»⁵⁵, non solo quelli ordinari, ma anche altri legati ad iniziative collaterali
- «minimizzare il rischio per lo sponsor»⁵⁶, magari integrando con l'apporto di enti

50 <www.guggenheim-intrapresae.it/it> (ultimo accesso 03/11/2017).

51 Cfr. S. Luraghi, P. Stringa, *Marketing culturale. Valorizzazione di istituzioni culturali. Strategie di promozione del territorio*, Milano, Franco Angeli, 2006.

52 F. Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, Rizzoli ETAS, 2009, pp. 138-139.

53 *ibid.*, p. 138.

54 *ibid.*, p. 138.

55 Colbert, *Marketing delle arti e della cultura* cit., p. 138.

56 *ibid.*, p. 139.

pubblici o fondazioni

- «offrire ad un'azienda la possibilità di creare un'alleanza che porti risorse alle quali non si potrebbe accedere altrimenti»⁵⁷.

2.10.1 'Micro-donazione' e 'micromecenatismo' – *crowdfunding*

In Italia la cultura della donazione è [...] molto diffusa [...] primariamente sui temi [...] della ricerca medica [...]. Le donazioni in ambito culturale [...] sono generalmente meno sentite [...] il successo dell' Art Bonus, che in due anni ha prodotto una raccolta complessiva di circa 170 milioni di euro, ha [...] contribuito a dare visibilità e rilevanza sociale alla donazione culturale [...] Bisogna però rafforzare le «micro-donazioni che non soltanto permettono di allargare in modo molto significativo la base dei donatori, ma contribuiscono [...] alla diffusione di una sensibilità diffusa [*sic*] nei confronti della cultura che si ripercuote positivamente su molti aspetti della sfera culturale, dalla motivazione e qualità della partecipazione, al sostegno sociale alle iniziative. [...] La seconda edizione degli Stati Generali Amici dei Musei e delle Gallerie, tenutasi a Roma lo scorso 3 maggio, [...] ha portato [...] tre proposte molto concrete: una razionalizzazione e semplificazione dei meccanismi di deducibilità delle donazioni in ambito culturale [...], un rafforzamento ed una estensione dell'ambito di applicazione dell'Art Bonus, e un maggior riconoscimento del ruolo delle associazioni degli Amici dei Musei, tanto come canale di promozione di una cultura diffusa della donazione culturale che come potenziali beneficiari delle donazioni stesse»⁶⁰.

Aumentare l'importanza della presenza del privato non vuol dire che il pubblico non debba continuare ad essere centrale, il privato non deve sostituire il pubblico ma integrarne l'azione. «la micro-donazione può diventare l'elemento che permette di estendere la portata di un nuovo approccio partecipativo alla politica culturale a tutte le componenti della società civile»⁶¹. In particolar modo per i giovani

la leva motivazionale più efficace [...] della co-creazione e della co-produzione [...] la donazione non come “nobile gesto” ma come modo concreto di partecipare ad un progetto nel quale ci si riconosce e nel quale essere coinvolti. [...] L'importante è riuscire a comunicare come la donazione non sia in primo luogo una raccolta strumentale di fondi, ma un modo per esplorare e scoprire nuove passioni e nuove possibilità di significato⁶².

E' stata effettuata una ricerca⁶³ sul *crowdfunding* come strumento di finanziamento dei progetti culturali, in cui si analizzano le motivazioni, che spingono un utente a sostenere, con una donazione, un progetto proposto sul web da un artista o da una istituzione. Fra quelle individuate merita segnalare il riconoscimento sociale e il poter avere un canale esclusivo e

57 Colbert, *Marketing delle arti e della cultura* cit., p. 139.

60 P.L. Sacco, *La cultura siamo noi. Coproduciamoci*, «Il Sole 24Ore», 11 giugno 2017, p. 21.

61 *ibid.*

62 *ibid.*

63 F. D' Amato, *Utenti, Azionisti, Mecenati. Analisi della partecipazione alla produzione culturale attraverso il «crowdfunding»* «Studi Culturali», n. 3/2011, Bologna, Il Mulino, pp. 373-394.

privilegiato con l'istituzione che ha promosso l'attività.

Un esempio di iniziativa autonoma di *crowdfunding* è stata la campagna *Tous Mecenes* del Louvre, per l'acquisto del quadro *Le tre grazie* di Cranach: mancava un milione per completare l'acquisto, così si lanciò l'iniziativa con un sito apposito che forniva tutte le informazioni, che consentì la positiva conclusione dell'impresa. Ai fini del successo della campagna, oltre l'importanza del brand Louvre, la capacità degli operatori di marketing di sensibilizzare la comunità del web.

Anche il Museo del Prado di Madrid ha lanciato una campagna di 'micromecenatismo' nel 2018, intitolata *Unisciti al Prado*, per acquistare un dipinto di Simon Vouet, il *Ritratto di bambina con colomba*, opera che dovrebbe affiancare gli altri due capolavori già conservati nel museo spagnolo. Il dipinto era di proprietà di una famiglia, disposta a venderlo per la somma di 200.000 euro. Ognuno poteva contribuire con la somma che desiderava per raggiungere il totale, e la donazione minima che si poteva inviare al museo era di appena 5 euro. Si legge nella pagina del sito del Prado dedicata alla campagna «la tua generosità può trasformarti in un donatore del Museo del Prado»⁶⁴. Segue invito a condividere l'iniziativa sui social *#súmatealprado* (unisciti al Prado). Si può donare ancora via web, ma anche direttamente al Prado, seguendo le istruzioni degli addetti alle sale. Come indicato nel sito del museo madrileno al 13 gennaio 2019 sono stati raccolti 204.713,10 €, donati da 6456 benefattori, superando quindi l'obiettivo indicato.

La campagna promossa dal Prado vuole essere uno stimolo, proporzionato con le dimensioni ed il brand del museo, da seguire anche per i musei civici che devono restaurare un'opera o vogliono incrementare la collezione oppure hanno un progetto per cui necessitano di sovvenzioni. Probabilmente, se opportunamente comunicato, anche il singolo cittadino potrebbe donare qualcosa per aiutare il museo della città, per l'acquisto o il restauro di una opera d'arte.

2.11 Integrazione interna, esterna (rete) e laterale

Nelle principali esperienze italiane di reti e sistemi spesso si è riusciti ad integrare alcuni elementi produttivi quali la condivisione dei costi, ma meno la fase comunicativa.

Esiste una integrazione interna al museo, quella non visibile al visitatore, per creare economie di scala o condivisioni di politiche all'interno dell'organizzazione museale o del Comune, una

⁶⁴ <www.museodelprado.es/bicentenario/micromecenazgo?searchid=9c02c5a2-994d-223b-3268-eac0a72d2c54> (ultimo accesso 13/01/2019).

integrazione esterna, sistema a rete con altre istituzioni museali, per integrare l'offerta o la promozione ed una integrazione laterale ovvero quella con altri enti pubblici o privati, per esempio associazioni imprenditoriali, turistiche, alberghiere, aziende di trasporti.

Possiamo citare come esempi la rete museale dei musei Piceni che è una sorta di distretto culturale fra quattro comuni, fra cui si è creata una convenzione associativa per la gestione della rete museale oppure la rete museale umbra di alcuni comuni quali Montefalco oppure il sistema MoMu⁶⁵, a cui partecipa il MCC.

La rete museale punta ad alcune finalità specifiche:

- consolidare il ruolo delle strutture museali di rete come presidi territoriali
- qualificare e potenziare il patrimonio esistente, migliorando la comunicazione e la promozione
- garantire il raggiungimento, per tutte le strutture facenti parte, degli standard minimi
- coordinare la gestione fra i vari componenti.

65 <www.comune.casale-monferrato.al.it/MoMu-Monferrato-Musei> (ultimo accesso 13/01/2019),

Capitolo 3. Piano di marketing per un museo civico – creazione del marchio ed identità di un museo civico

3.1 Modello passivo – 'Antimarketing'

Molte istituzioni museali italiane, soprattutto comunali, assumono ancora una linea gestionale meno proiettata verso l'esterno e meno propensa alla crescita, anche a causa delle limitate risorse o al cambiamento di strategia delle amministrazioni comunali che si susseguono. L'amministrazione si limita alla semplice apertura del museo al pubblico, garantendo la conservazione e la custodia delle opere d'arte in spazi espositivi sicuri e puliti, e organizza mostre molto di rado, di solito magari in ricorrenza di qualche anniversario che riguarda un protagonista locale.

Questo è un modello passivo o in altri termini «quello praticato attualmente da molti musei italiani è un vero e proprio antimarketing»¹.

Quasi tutti i musei civici italiani sono nati grazie a lasciti e donazioni di cittadini facoltosi verso la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, a margine della formazione dello Stato italiano, a volte integrando beni appartenuti ad enti religiosi.

Si tratta quindi di raccolte, non create da un preciso progetto artistico, ma frammentarie e costituite da circostanze storiche locali. Nel contempo bisogna «accorgersi del possibile vantaggio implicito nel carattere locale delle raccolte museali italiane ed alle vicende storiche che ne hanno determinato la consistenza e le lacune [...] per riconoscere i punti di forza e di debolezza che contrassegnano i musei»².

3.2 Posizionamento - Brand

Il marketing culturale può essere inteso come «l'arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono potenzialmente essere interessati al prodotto»³ chiedendosi altresì perché da eventuali non possano diventare effettivi.

Come attirare nuovo pubblico diversificando la platea dei visitatori, come fidelizzare i

1 P. Dragoni, *Antimarketing dei musei italiani?*, «Sinergie», 2005, 68: 62
</u-pad.unimc.it/retrieve/handle/11393/38653/603/Sinergie.pdf> (2005) (ultimo accesso 13/06/2018).

2 *ibid.*

3 Colbert, *Marketing delle arti e della cultura* cit., p. 11.

visitatori occasionali, come rendere la visita maggiormente appagante e divertente, questi sono i compiti primari di una strategia di marketing museale.

Considerando il visitatore come un ospite, è importante quindi focalizzarsi su ogni aspetto dell'esperienza di visita, compreso quelli secondari, anche se in realtà secondari non sono come la raggiungibilità del museo, la presenza del *bookshop*: a titolo di esempio la presenza o meno di sedie nelle stanze del museo oppure la presenza di filmati atti a migliorare la comprensione delle opere e della vita degli autori. Nel Museo Canova di Possagno è presente in una zona attigua al corpo principale, un filmato narrante le opere e le modalità di lavoro dell'artista.

Una dettagliata campagna promozionale non potrà compensare quanto di negativo ha trovato un visitatore.

Il posizionamento delinea il posto che l'offerta dell'organizzazione occupa nella mente del cliente-visitatore e serve a definire quale immagine il prodotto debba possedere. Quindi ciò che conta nel progettare le caratteristiche del prodotto non sono solo le performance tecniche che esse devono garantire, ma anche la loro capacità di conquistare nella mente del cittadino una posizione più vicina al prodotto ideale rispetto alle alternative; «occorre che il brand abbia una prominenza che lo renda visibile agli altri»⁴.

La sfida del posizionamento è allora quella di condizionare quanto più possibile la percezione del visitatore, agendo sugli aspetti che sono a disposizione: le caratteristiche tangibili e intangibili del prodotto, la comunicazione, la distribuzione ed il prezzo.

In altri termini il posizionamento è l'azione con cui si determinano l'immagine, i valori e l'offerta di un'organizzazione, affinché le persone capiscano e possano confrontare con quanto viene proposto dalla concorrenza.⁵

Il brand o marchio, esprimendo elementi identificativi dell'organizzazione, influisce sulle attese del pubblico. Sul brand incidono tutti gli aspetti visibili, ossia le strutture fisiche, per esempio l'edificio stesso oppure le didascalie o i totem informativi, il personale, il modo di comunicare verso l'esterno ed informare; ma anche sull'immagine del marchio (*brand image*) agiscono le interazioni avvenute con i visitatori, sia perché lo stesso pubblico si crea delle aspettative sia perché si iniziano a coinvolgere altre persone anche tramite i *social network* o semplici passaparola in merito all'istituzione.

Il brand anticipa al pubblico quello che sarà il prodotto culturale che il visitatore potrà

4 A. Cirrincione, A. Carù, *Benefici, bisogni e sistema d'offerta* in *Management delle aziende culturali*, a cura di P. Dubini, F. Montanari, A. Cirrincione, Milano, Egea, 2017, p. 171.

5 Cfr. N. Kotler, P. Kotler, *Marketing dei musei*, Torino, Einaudi, 2004.

scoprire all'interno del museo.

Una marca (brand) è un termine, una denominazione, un simbolo, che connota un bene o un servizio differenziandolo da altri.

Le opere della collezione museale ovvero il prodotto artistico, l'edificio che li ospita, il personale ed il resto dell'organizzazione costituiscono il 'museo-brand'. Ognuno degli aspetti e delle funzioni già descritte concorrono a creare un marchio, che deve diventare sinonimo di qualità artistica della proposta culturale e dell'allestimento, ma anche garanzia dei servizi offerti ai visitatori, compresi il *bookshop* o la zona in cui si tengono le conferenze.

E' necessario quindi rivedere l'immagine comunicata verso l'esterno, partendo dall'area web e *social network*, fino ad arrivare ai servizi di accoglienza, come l'illuminazione, gli approfondimenti storici e biografici e le didascalie. «Il museo deve essere un luogo per “apprendere divertendosi” perdendo quel senso di noia e polvere che la maggior parte della popolazione italiana ancora gli attribuisce»⁶.

Alcuni studiosi separano il concetto di identità del marchio (*brand identity*) da quello di immagine del marchio (*brand image*), sottolineando la dimensione strategica dell'identità del marchio in contrasto con la maggior natura tattica dell'immagine del marchio⁷.

L'immagine del marchio corrisponde alla percezione che si ha del museo.

Invece l'identità del marchio è insita nella natura del museo e si può scindere in quattro aspetti ovvero brand come:

- prodotto: la collezioni e le mostre oppure i cataloghi e le pubblicazioni, ma anche la visita virtuale nel sito internet,
- persone: i responsabili, gli ideatori della campagne promozionali, i conservatori, gli addetti nella sala, etc.
- simbolo: la costruzione delle immagini,
- organizzazione: la rete con altre istituzioni pubbliche e private e le associazioni di persone o enti.

L'identità di brand comporta, grazie ad operazioni di marketing, la creazione dell'immagine del museo, che è il risultato non solo di campagne di comunicazione ben costruite, ma poggia su mostre scientificamente ben concepite, su assidue relazioni con sponsor ed aziende del territorio, con colloqui con critici, esperti ed anche semplici cittadini e visitatori abituali e non. Pertanto il marketing museale non deve esser visto come una attività imperniata sulle vendite, ma come una filosofia, il cui obiettivo primario è creare rapporti duraturi con il pubblico.

⁶ Milanetto, *Realizzazione di un piano di marketing per la Reggia di Venaria Reale* cit., p. 18.

⁷ S. Pusa, L. Uusitalo, *Creating Brand Identity in Art Museums*, «International Journal of Arts Management», 17/1, 2014, pp. 18-30.

Ovviamente le vendite sono una conseguenza del consolidamento delle relazioni con i vari pubblici.

3.3 Analisi di marketing: *mission* – obiettivi – strategia

Una analisi *SWOT*⁸ è la partenza della disamina, per poter individuare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione museale e dell'ambiente circostante il museo.

Successivamente si determinano gli obiettivi da raggiungere sulla base della *mission* del museo e dell'analisi precedente, implementando una strategia, tramite un piano di marketing. Si identificano alcuni indicatori qualitativi e quantitativi, per poter valutare la strategia adottata. (tab. 3.1).

Tab. 3.1 Componenti del piano di marketing.

Componenti del piano	Sommario delle componenti	Punti essenziali
Analisi dell'ambiente esterno	Informazioni sulla situazione attuale del territorio (cap. 5)	Valutazione dei fattori dell'ambiente di marketing – del mercato
Analisi <i>SWOT</i>	Situazione attuale del museo civico e valutazione dei punti di forza e debolezza (capp. 4, 6)	Punti di forza (<i>Stock</i> di capitale culturale)– punti di debolezza. Opportunità - Minacce
Obiettivi di marketing	Specificazione degli obiettivi (valore, pubblico, comunicazione, territorio) (capp. 2, 3, 7)	Creazione di valore economico e culturale.
Strategie di marketing e Piano di marketing	Come il museo potrà raggiungere gli obiettivi (capp. 2, 3, 7)	Posizionamento e brand tramite comunicazione e territorio per arrivare al prodotto servizio museale
Implementazione del piano di marketing	Come il museo implementerà le strategie (cap. 7)	Organizzazione di marketing – attività e responsabilità
Valutazione	Come si valuteranno i risultati (cap. 7)	Procedura di monitoraggio delle performance

Fonte: Nostra elaborazione da W.M. Pride, O.C. Ferrell, *Marketing*, in *Management*, 11 voll., a cura di Stefano Podestà, Milano, Egea–Università Bocconi editore, 2005, I., p. 54.

⁸ W.M. Pride, O.C. Ferrell, *Marketing*, in *Management*, 11 voll., a cura di Stefano Podestà, Milano, Egea–Università Bocconi editore, 2005, I., pp. 39,40.

SWOT: *Strenghts* (punti di forza), *Weaknesses* (punti di debolezza), *Opportunities* (opportunità), *Threats* (minacce).

3.4 Piano di marketing museale

Elaborando i risultati ottenuti con l'analisi *SWOT*, descrivendo la situazione attuale del territorio, si partirà dallo stock di capitale culturale (input) presente nel museo per arrivare, tramite processi di trasformazione, al prodotto servizio museale (output)⁹.

L'analisi poggerà su quattro aspetti: valore, pubblico, comunicazione, territorio, che formeranno le linee guida per implementare il piano di marketing museale¹⁰.

3.4.1 Valore

Il marketing coinvolge tutti i processi ed è finalizzato alla creazione di valore sia economico che culturale. Negli ultimi anni anche nel campo museale si è capito che l'utente è sovrano e le istituzioni devono seguire i bisogni del pubblico. Si è passati dalle 4P (posto/distribuzione, prezzo, prodotto, promozione) del classico marketing mix a comprendere anche «le componenti immateriali dei servizi»¹¹ ovvero la gestione del processo, delle persone.

Tutte queste appartengono alla politica di prodotto, output, dando importanza alla comunicazione, con continuo processo di acquisizione dati, per poter ricorreggere la strategia, come in un controllo automatico. «La scarsa quantità di utenti sia in assoluto, sia in confronto di offerte simili, come le mostre temporanee, si spiega proprio con il tradizionale atteggiamento fordista del museo, che si rivolge solo a chi si adatta a quanto esso propone»¹².

«Obiettivo di un'impresa (e di qualunque organizzazione che predisponga un servizio rivolto al mercato) è quello di progettare e mettere a disposizione prodotti in grado di generare un beneficio per chi li utilizza»¹³.

I benefici ricercati dalle persone sono le prove per rispondere a determinate esigenze e bisogni, vedi la gerarchia dei bisogni individuata da Maslow¹⁴. I clienti e la loro soddisfazione sono il punto focale, quindi importante non è solo fornire un servizio, ma anche venire incontro ai bisogni dei visitatori futuri o possibili.

Al centro di tutto c'è la collezione, cioè il prodotto che determina se una persona visita o meno il museo.

Politiche di prodotto adeguate e mirate sulle caratteristiche proprie delle opere presenti nel

9 Cfr. Cerquetti, *Marketing museale e creazione del valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani* cit., pp.35-36.

10 Cfr. *ibid.*

11 *ibid.*, p. 57.

12 Dragoni, *Antimarketing dei musei italiani?* cit., p. 66.

13 Cirrincione, Carù, *Benefici, bisogni e sistema d'offerta* in *Management delle aziende culturali* cit., p. 143.

14 Cfr. *ibid.*, p. 149.

museo aiutano il posizionamento competitivo dello stesso. La creazione di valore, realizzata sia verso gli utenti diretti che tutti gli altri *stakeholder*, comporta maggior attrazione di sussidi privati e pubblici.

3.4.2 Pubblico

Sono in crescita negli ultimi anni la domanda di cultura ed il turismo culturale ed esperienziale, alla ricerca di qualcosa di autentico e diverso.

L'analisi del visitatore viene effettuata anche tramite lo studio etnografico ed analisi di *social network* o portali dedicati (es. *TripAdvisor.com*) e non solo attraverso questionari.

Molte indagini effettuate in passato si limitavano a rafforzare quanto già evidenziato in letteratura: ci sono maggiori visitatori nelle fasce di popolazione con maggior reddito e maggiori livelli di studio, come si evince anche dal rapporto Istat del 02 agosto 2018¹⁵, e che il pagamento del biglietto scoraggia molti possibili visitatori.

Il pubblico, interessato a visitare i musei, si dimostra critico rispetto alle informazioni ricevute, pertanto le strategie di marketing non possono prescindere da una gestione attenta delle politiche di prodotto con attenzione ai contenuti della comunicazione al pubblico.

I musei locali devono focalizzarsi, non solo sulla comunicazione dei valori artistici del patrimonio culturale, ma anche sul riconoscimento dei suoi caratteri originali e distintivi, legati al contesto locale.

Tipi diversi di visitatori frequentano musei per molteplici motivi e per vivere esperienze varie; in particolare si sono individuate sei possibili forme di esperienza¹⁶:

- esperienza ricreativa: trascorrere tempo libero in un ambiente rilassante e coinvolgente, acquistare nel *bookshop*, provare strumenti interattivi del museo
- esperienza socializzante: compiere una visita assieme ad amici per poi discutere e confrontarsi su ciò che si è visto. Il museo visto come un'occasione per stare insieme
- esperienza educativa: recepire informazioni, comprendere il significato dell'opera, osservare e riflettere
- esperienza estetica: grazie anche ai supporti informatici immergersi nelle diverse forme estetiche, provando piacere
- esperienza celebrativa: onorare un personaggio, commemorare un periodo storico-artistico oppure un evento

15 Cfr: Istat, *Anno 2015 i musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia* cit.

16 Cfr: Kotler, Kotler, *Marketing dei musei* cit.

- esperienza emozionante: ammirare opere in grado di attivare l'immaginazione, far scaturire emozioni.

Il pubblico, di coloro che frequentano i musei, può essere catalogato e suddiviso in varie categorie a seconda del criterio scelto ovvero:

- abituali/occasionali secondo il criterio della frequenza
- esperti/non esperti ma curiosi secondo il criterio della cultura specifica
- motivati/distratti secondo il criterio della motivazione.

Per ognuna delle categorie sopra elencate prevarrà un certo tipo di esperienza fra le sei descritte. Una mostra o una collezione museale come beni culturali non si possono discernere a priori attraverso il rapporto fra prezzo e qualità, né tanto meno attraverso l'esperienza, che si deve ancora provare. Per i servizi e beni culturali non avviene ciò che è usuale per i consumatori. Essi hanno a disposizione di solito due criteri per determinare il valore di un bene: il prezzo e la qualità, in relazione alle altre opzioni presenti, normalmente osservabile a priori.

Si constata, anche attraverso molti commenti e recensioni presenti nei *social network*, una bassa disponibilità a pagare un certo livello di prezzo della maggioranza dei consumatori dei servizi culturali: molti non accettano aumenti sensibili dei prezzi, anche a fronte di incrementi del livello qualitativo, soprattutto se paragonati ad altre forme di intrattenimento quali sport, cinema, concerti, etc.

Il mercato culturale, a cui appartiene un'istituzione museale, presenta condizioni di inefficienza: esternalità positive, avendo quindi un impatto positivo e benefici verso altri mercati, caratteristiche di non rivalità del consumo, a volte difficoltà nel reperire informazioni circa la qualità delle collezioni o della mostra.

Un consumatore occasionale di cultura privilegia scelte che includano intrattenimento, anche se 'impegnato', quindi prevale un'esperienza socializzante, ricreativa ed emozionante.

Anche il consumatore abituale prova piacere nel visitare una mostra o una collezione museale, ma in più, cerca di aumentare le proprie conoscenze, attraverso un'esperienza estetica. Questo tipo di consumatore sarà maggiormente propenso a rintracciare notizie in merito a nuove esposizioni oppure ad informazioni relative ad un certo autore o ad una determinata corrente artistica o periodo storico e la visita sarà influenzata dalla sua conoscenza dell'argomento o meno della esposizione: per essi, l'arte fa parte degli interessi primari, essendoci una volontà di visita che supera le difficoltà ed i costi per raggiungere il posto od il prezzo del biglietto.

Esistono anche visitatori non esperti ma curiosi: chi non conosce molto gli autori ma è

interessato alle loro correnti artistiche o al periodo, e sono visitatori saltuari di musei o mostre.

La fiducia come parametro di valutazione, ricopre un ruolo fondamentale, in possesso del visitatore, che però potrebbe rivelarsi insufficiente a causa delle non adeguate informazioni, relativamente alla qualità dei prodotti in questione: la comunicazione museale quindi deve catturare tutte le varietà di predisposizioni e di esperienze, che i diversi tipi di pubblici ricercano.

Il pubblico occasionale o casuale si rivolge a canali informativi informali, seguendo i consigli di amici o parenti oppure di mass media. Per quasi tutti, motivati o solo curiosi, però il motivo della visita è legato soprattutto a voler 'imparare qualcosa' ed al desiderio di 'vedere cose belle', in ogni caso per trascorrere il tempo libero in modo istruttivo, condividendo spesso l'esperienza con altri. In altre parole, la visita al museo si conferma come una modalità di impiego del tempo libero, nella maggioranza però dei casi, dopo la visita, poco rimane di quello che si è visto o sentito.

3.4.2.1 Analisi del consumatore tramite indagine etnografica

Siccome la visita ai musei sta subendo una forte concorrenza dalle mostre, è interessante indagare cosa si possa celare dietro alla scelta, tramite una «indagine etnografica»¹⁷, piuttosto che considerare le solite variabili, «quali il reddito, la professione, l'istruzione»¹⁸.

L'analisi può essere svolta servendosi di un questionario, che sarebbe interessante sottoporre anche ai visitatori di molti musei civici.

Il questionario proposto è molto simile a quello in uso presso il Museo Civico di Sansepolcro, in cui sono presenti due settori di studio, uno inerente le motivazioni e l'altro il comportamento di fruizione¹⁹.

Emerge come sia difficile allargare la platea dei visitatori esperti, mentre sia possibile attrarre il pubblico meno esperto, ma curioso, magari con elementi di sicuro richiamo come proporre artisti noti²⁰.

Questa strategia però non può coinvolgere coloro che sarebbero interessati a visitare musei o esposizioni temporanee, ma non conoscono gli artisti le cui opere sono presenti oppure non

¹⁷ L. Mazzon, *Il prodotto mostra: domande e offerte nel mondo delle società private realizzatrici di mostre d'arte*, tesi di laurea, Università Ca' Foscari, Venezia, a.a. 2015-2016, relatore M. Lusiani <dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/9213/836733-1202904.pdf?sequence=2>. p. 92.

¹⁸ *ibid.*

¹⁹ *ibid.*, p. 94.

²⁰ *ibid.*

sono stati raggiunti dalle promozioni del museo o dai messaggi pubblicitari in merito alla collezione museale o alle mostre organizzate presso il museo²¹.

Questa è un'ulteriore testimonianza dell'importanza della comunicazione museale nel piano di marketing ed in generale nella gestione di una istituzione museale comunale.

Formare «un'identità specifica, una riconoscibilità»²² della struttura del museo e del luogo, «costruendo così il proprio brand»²³, permette di fare vivere una esperienza originale, a partire fin dall'organizzazione del viaggio, per arrivare alla visione delle opere, all'allestimento museale, al *bookshop*, alla visita della città o dei dintorni.

Se l'istituzione museale ha una sua identità formata, riesce a superare gli svantaggi derivanti dalle esposizioni temporanee con tema artisti molto noti, che anzi possono costituire uno strumento per far conoscere artisti minori a molti più visitatori curiosi.

3.4.2.2 Analisi delle recensioni portale *TripAdvisor.com*

Per valutare cosa pensano i visitatori dei musei civici italiani, abbiamo letto i commenti pubblicati, negli ultimi sei mesi nel portale web *TripAdvisor.com* al 10 settembre 2017, in riferimento a sei musei civici siti in varie zone di Italia ed appartenenti a comuni medio piccoli comunque inferiori a 80.000 abitanti.

Questa analisi non ha valore scientifico, ma vuole fornire una indicazione di quali siano i bisogni o le aspettative dei visitatori. Abbiamo citato i commenti più frequenti.

Purtroppo raramente i responsabili delle strutture museali rispondono a tali osservazioni: una replica sarebbe importante, perché da un lato evidenzia l'interesse dei responsabili verso i bisogni dei visitatori, e dall'altro manifesta la presenza continua nella gestione del museo.

Di seguito un elenco dei principali commenti:

- prezzo 'esorbitante' (8-10 €), magari solo per una opera significativa o addirittura per poche opere
- bello ma caro
- biglietto caro, ma vale la pena
- il museo non avvisa che le opere sono in restauro, oppure dovrebbe ridurre il prezzo
- edificio fatiscente, poco illuminato
- poco promosso e reclamizzato

21 L. Mazzon, *Il prodotto mostra: domande e offerte nel mondo delle società private realizzatrici di mostre d'arte* cit., p. 128.

22 *ibid.*, p. 128.

23 *ibid.*, p. 128.

- non turni continuati, chiusure anticipate
- mancanza di informazioni sulle opere
- troppe poche opere per aprire un museo
- interessante, originale, bello
- gioiello nascosto, vale il viaggio: sorpresa gradevole
- capace la guida
- merita la visita.

Dai commenti precedenti si evidenzia purtroppo che il visitatore generalmente ritiene che la cultura e quindi il museo, che in questo caso la rappresenta, abbia scarso valore rispetto ad altre occupazioni del tempo libero, considerando il prezzo medio di uno spettacolo sportivo o cinematografico anche di bassa qualità artistica. Pertanto il prezzo è una variabile importante e dirimente soprattutto per chi è incerto o poco propenso già a visitare un museo.

Inoltre si pone attenzione alla qualità dell'edificio che contiene le opere oppure a come sono allestite.

Un altro fattore essenziale è la poca presenza di informazioni sia artistiche che di orientamento e la poca flessibilità degli orari.

Quanto evidenziato dall'analisi di *TripAdvisor.com* interessa tutti gli aspetti descritti nel capitolo 2. La comunicazione museale e quindi il piano di marketing dovrebbero cercare di dare risposte ai bisogni che sono insiti in tutti i commenti precedenti.

3.4.2.3 Servizi

La visita non è soltanto l'ingresso, l'attraversamento dello spazio museale e l'uscita: comincia dalla decisione di venire al museo, continua attraverso il percorso di mobilità per raggiungere la struttura, comprende l'intera permanenza ed il ritorno. Tutto è dunque importante: le modalità di accoglienza, le forme e gli strumenti di comunicazione, i servizi di assistenza, il *bookshop*, il bar.

La parola servizi aggiuntivi è inadeguata, poiché tali servizi non sono collaterali all'essenza del percorso di visita, ma costituiscono parte integrante della visita. Il modo in cui la persona raggiunge il museo, dove mangia, dove si ferma, di quali servizi fruisce, sono tutti aspetti basilari del prodotto visita al museo che hanno un impatto sulla condizione psicologica, intellettuale, fisica ed esistenziale del visitatore. Il prodotto che l'istituto museale, in quanto istituto di cultura, riesce così ad offrire, è una completa offerta integrata.

3.4.3 Comunicazione

La comunicazione è soprattutto volta a raggiungere i visitatori curiosi che non sono informati della esistenza del museo o delle opere presenti in esso, quindi sarebbe utile:

- valorizzare l'esperienza reale della visione dell'opera presente nel museo, allargando l'esperienza anche ad altri sensi, addirittura l'olfatto ed il conseguente «marketing olfattivo»²⁴
- innovare gli strumenti di comunicazione: idea di museo che coinvolga attivamente personalizzando l'esperienza di visita. I nuovi strumenti dell'informatica però non devono isolare i visitatori
- innovare i contenuti della comunicazione: grazie all'impiego delle nuove tecnologie, vengono contestualizzate le opere, perché da sole 'non parlano', anche migliorando le didascalie, come fatto recentemente a Brera
- rendere il museo pivot e porta per l'esperienza del territorio: comunicare e narrare il tessuto di relazioni col contesto circostante, aumentando i rapporti con gli istituti vicini. Il museo rete che porta ad una esperienza complessiva della cultura del luogo
- organizzare mostre temporanee, «non come episodi casuali, ma come iniziative programmate in raccordo con le attività ordinarie del museo e con le sue raccolte»²⁵.

3.4.4 Territorio

Per i musei locali fonte di vantaggio competitivo è lo stretto legame col territorio circostante. Ciò richiede una efficace attività di marketing che sappia posizionare adeguatamente il museo, la cui esistenza è a volte scarsamente nota anche agli stessi residenti, da qui deriva l'importanza della comunicazione e della gestione delle sinergie fra enti del territorio.

Bisogna definire i temi più adatti a valorizzare il territorio. I temi sono «collegati alla cultura e alla storia dei luoghi e alle loro successive modificazioni e stratificazioni nel tempo»²⁶; anche usando mostre temporanee per far vedere il patrimonio sommerso o le collezioni museali. Importante è la scelta del nome sotto cui raccogliere i temi, per creare una identità e quindi una comunicazione efficace²⁷.

24 Vanni, *Il museo diventa impresa* cit., p. 123.

25 Dragoni, *Antimarketing dei musei italiani?* cit., p. 66.

26 Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani* cit., p. 135.

27 Cfr. Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani* cit., p. 137.

«A testimonianza del deficit di comunicazione»²⁸ dei musei locali, spesso si ha la mancanza di una denominazione precisa.

Indispensabile narrare le peculiarità culturali e turistiche del luogo ai possibili interessati in tutte le regioni del mondo, sfruttando le possibilità offerte da Internet, e non limitarsi solo alla organizzazioni di sagre, eventi e manifestazioni di carattere troppo spesso locale.

Il museo in relazione al territorio circostante è un:

- museo-piazza ovvero la porta di accesso per il territorio quindi sarebbe opportuno sviluppare ambienti e servizi di incontro e di attività socio-culturali che promuovano la visita critica del territorio, per esempio con la realizzazione di plastici di grandi dimensioni, che ricostruiscano visivamente l'intero territorio
- museo-territorio quindi poter contestualizzare le opere presenti, rispetto all'ambiente circostante dal punto di vista storico, artistico e paesaggistico, di cui molte volte sono diretta espressione, secondo quanto espresso nel capitolo 1: pensiamo ad un evento storico a cui un dipinto fa riferimento oppure ad una scultura che omaggia un personaggio storico nato nello stesso Comune sede del museo.

3.4.4.1 Funzioni competitive di un museo civico a vantaggio del territorio

Un museo civico può rappresentare un vantaggio competitivo per il territorio che lo contiene, come descritto dai punti seguenti²⁹:

1. il museo civico può rafforzare e favorire l'immagine ed il posizionamento del territorio, contribuendo a dare visibilità, diventando un marchio del suo territorio ed uno strumento per trasmettere contenuti caratterizzanti la zona geografica. Il museo civico può narrare aspetti originali e propri del territorio, aumentare il senso di appartenenza dei cittadini, favorendo l'emergere di una identità condivisa e stimolando la cooperazione fra diversi attori locali e non;
2. il museo civico può incrementare i flussi economici del territorio, favorendo la spesa turistica: diretta tramite i biglietti, indiretta tramite il viaggio o indotta dai servizi quali il *bookshop*. Può favorire altresì la spesa di altri soggetti, sia singoli, tramite il 'micromecenatismo' che organizzazioni, tramite il *fund raising*;
3. il museo civico può rafforzare il sistema produttivo locale sviluppando la creatività,

²⁸ Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani* cit., p. 139.

²⁹ Cfr. M. Caroli, *Gestione del patrimonio culturale e competitività del territorio*, Milano, Franco Angeli, 2016, pp. 43-63.

stimolando la nascita di manifestazioni o attività proprie dell'industria culturale e creativa a corollario dei servizi museali: spettacoli teatrali, visite guidate a tema, redazioni di manifesti, etc. Si attiva così una domanda di beni e servizi necessari per lo svolgimento di varie attività derivanti dall'esistenza del museo.

3.4.4.2 Organizzazione a rete

Oltre ad essere associato al concetto di piazza e di territorio, si parla anche di museo-rete. Il museo-rete è un sistema museale composto da varie istituzioni appartenenti ad uno stesso territorio: è fondamentale che ciascuno dei nodi museali sia dotato di una sala o di uno spazio per la presentazione degli altri e per l'illustrazione degli itinerari suggeriti per raggiungerli, in modo da poter realmente creare una rete di nodi museali.

Nel turismo culturale l'interazione fra musei e strutture ricettive o altre aziende, non si manifesta naturalmente, ma solo in seguito ad una specifica strategia degli attori coinvolti.

Un museo può intessere relazioni col territorio circostante considerato anche come paesaggio. La relazione fra istituzioni culturali e paesaggio si può scoprire nel censimento 'musei e paesaggi culturali' che in Italia sono stati catalogati ad inizio 2014 dall'ICOM,

per individuare i Musei che si sono occupati e si occupano attivamente di paesaggio o che hanno promosso in tempi recenti interventi, mostre, percorsi, attività legate al paesaggio culturale, includendo in questa indagine le molte esperienze legate al "territorio", un termine che spesso ha compreso in sé anche quanto in questo contesto indichiamo come paesaggio culturale³⁰.

L'organizzazione a rete rende un'istituzione museale più competitiva, poiché può sfruttare i vantaggi derivanti da eventuali economie di scala, perché ogni nodo può portare contributi culturali di diversa natura ed infine perché si possono condividere le varie competenze.³¹

Alcuni fattori possono aiutare l'azione del sistema a rete: la dimensione della rete, l'importanza dei singoli nodi, l'intensità delle relazioni fra i nodi e la presenza di nodi che possono agire da traino per gli altri elementi della rete.³²

I miglioramenti dell'organizzazione e dei servizi offerti al pubblico di un museo civico di una piccola città, quindi con prospettive limitate di utenza, non si sostengono economicamente, comportando la necessità di ricorrere a relazioni con bacini di utenza più ampi, magari attraverso l'integrazione con altre istituzioni territoriali.

30 <www.icom-italia.org/censimenti-musei-e-paesaggi-culturali>.

31 Caroli, *Gestione del patrimonio culturale e competitività del territorio* cit., p. 96.

32 *ibid.*, p. 101.

L'importanza della questione dimensionale trova conferma anche nei dati relativi alla capacità delle strutture culturali di generare ricavi aggiuntivi a quelli dei biglietti di vendita. In Italia [...] solo il 24% di quelli di Enti locali, registra entrate aggiuntive a quelle da biglietteria. [...] con il risultato dei primi 16 musei che genera quasi il 90% dell'intero fatturato dei servizi aggiuntivi³³.

Dal rapporto Istat del 2 agosto 2018 più del 75% dei musei non supera i 10.000 visitatori all'anno e quasi la metà non supera i 1.000 visitatori all'anno.

Inoltre solo poco meno della metà delle istituzioni museali fa parte di reti.

Si può migliorare l'assetto reticolare di un museo:

- rafforzando i beni culturali traino degli altri nodi della rete per esempio nel caso del sistema MoMu, il Castello di Casale oppure il Santuario di Crea. Le istituzioni più note possono, soprattutto se le risorse sono limitate come nel caso degli enti comunali, generare effetti positivi per gli altri nodi. Se non ci sono nel territorio, conviene allargare il raggio di azione fino a trovare una istituzione di rilievo: nel caso del territorio del Monferrato spingersi fino a Torino per esempio interessando la Galleria Sabauda, il Museo Egizio, la Reggia di Venaria Reale. Negli ultimi anni sono aumentate le sinergie e le collaborazioni fra il Museo Egizio ed il MCC
- sviluppando le connessioni fra i nodi e quindi fra chi gestisce i vari nodi
- sviluppando la creazione di valore ovvero ogni istituzione apporta risorse e attività che contribuiscono alla realizzazione di una offerta complessiva.

Come esempi di relazione fra museo e territorio riportiamo il caso del Mart (Museo di Arte Contemporanea di Rovereto e Trento) e di Matera³⁴: il primo come esempio di legame fra istituzione culturale e territorio, ed il secondo caso come esempio di come possa incidere il riconoscimento UNESCO nello sviluppo culturale e turistico nel secondo caso.

Mart

- è una «struttura museale *allargata*»³⁵, non limitata al semplice perimetro proprio del museo, per rilanciare l'economia territoriale, come potrebbe avvenire a Casale con il Castello ed il Museo Civico;
- ha consentito «la riscoperta del passato artistico di Rovereto»³⁶, in particolare modo di Fortunato Depero;

33 Caroli, *Gestione del patrimonio culturale e competitività del territorio* cit., p. 105.

34 *ibid.*, pp. 210-227.

35 *ibid.*, p.210.

36 *ibid.*, p. 211.

- «è una sede museale, luogo culturale eppure centro di aggregazione per la cittadinanza»³⁷, come potrebbero essere il Castello ed il Museo Civico. «E' la stessa configurazione dell'edificio di Botta, con la sua "piazza" centrale a suggerire una fruizione degli spazi libera»³⁸;
- cura rapporti proficui con enti ed aziende del territorio, in particolar modo con l'ateneo di Trento³⁹;
- è un museo locale con carattere internazionale, aspetto fondamentale come obiettivo di lungo periodo per ogni museo gestito in modo moderno. «La questione del *posizionamento* è per un polo museale un aspetto fondante, perché determina [...] la fattibilità degli obiettivi e permette di determinare e costruire le strategie funzionali a conseguirli»⁴⁰. Questo determina la necessità di comunicare il museo in modo globale e non solo in ambito prettamente limitrofo al territorio ospitante il museo;
- «dialoga attivamente con gli altri spazi espositivi provinciali attraverso il *Tavolo dei Musei di Rovereto*»⁴¹;
- «porta a Rovereto una fetta di turismo che difficilmente contemplava prima la cittadina trentina fra le proprie mete»⁴², comportando benefici economici indiretti alle strutture turistiche del territorio.

Matera

- «appare chiaro come la nomina a sito UNESCO non abbia prodotto inizialmente sensibili miglioramenti»⁴³. Aver ambientato il film *The Passion* a Matera, ha consentito alla città, di accrescere la notorietà internazionale⁴⁴.
- Sarà interessante valutare l'impatto che avrà la nomina di Matera a Capitale europea della Cultura 2019, non tanto nell'immediato, quanto nel futuro, e osservare se i progetti implementati comporteranno cambiamenti positivi nella vita, culturale e non solo, prima di tutto degli abitanti della città e del territorio circostante, se faciliteranno la costruzione di quelle infrastrutture, in special modo ferroviarie, che la città aspetta da sempre.

37 Caroli, *Gestione del patrimonio culturale e competitività del territorio* cit., p. 211.

38 *ibid.*, pp. 211-212.

39 *ibid.*, p. 213.

40 *ibid.*, p. 213.

41 *ibid.*, p. 214.

42 *ibid.*, p. 214.

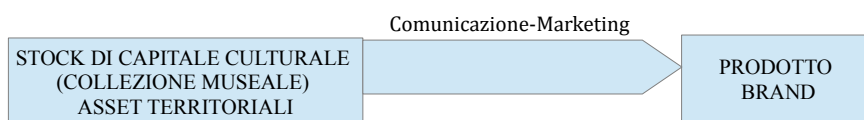
43 *ibid.*, p. 225.

44 Cfr. *ibid.*, p. 225.

3.5 Stock di capitale culturale – Prodotto – Brand

Sarà il nome ad aiutare il posizionamento del museo nel mercato. Il brand sarà l'elemento identificativo di una serie di componenti, collegati fra di loro⁴⁵. Come input del piano di marketing si ha lo «stock di capitale culturale»⁴⁶, la collezione museale, la narrazione che è celata dietro ogni opera e tutti gli *asset* territoriali che gravitano attorno all'istituzione cioè le risorse del territorio, l'output relativo sarà il 'prodotto museo', grazie alle attività di comunicazione e di marketing. Nella denominazione assunta dal museo saranno condensati tutti gli aspetti portati come input, che formeranno il brand. (Fig. 3.1).

Fig. 3.1 *Genesi del 'prodotto museo' e del brand museale.*



Fonte: Nostra elaborazione da M. Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Milano, Franco Angeli, 2014, p. 35.

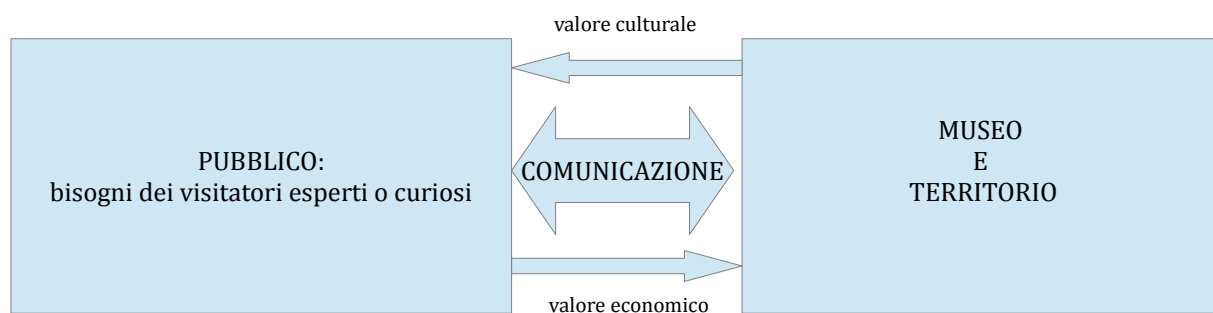
I responsabili di una istituzione museale, per sfruttare al meglio il piano di marketing, dovrebbero porre attenzione alla propria autenticità (la specifica identità di quel museo), alla «*comprensibilità*, ovvero la chiarezza [...] della comunicazione» verso tutti i pubblici, all'acquisizione di esperienze varie, in relazione ai diversi componenti del territorio.

⁴⁵ Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani* cit.

⁴⁶ *ibid* cit., p. 69.

Riassumendo la strategia museale ed il conseguente piano di marketing devono seguire lo schema in fig. 3.2, per poter raggiungere il posizionamento desiderato.

Fig. 3.2 Schema per identificare le basi del piano di marketing.



Fonte: Nostra elaborazione da Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani* cit.

Noti i desideri e i bisogni dei visitatori, la comunicazione deve essere il mezzo per far scoprire al pubblico il territorio, i suoi valori culturali, artistici che sono propri e caratteristici di quel luogo, aumentando il valore economico dell'istituzione museale e del territorio in generale.

Capitolo 4. Analisi del Museo Civico di Casale Monferrato: situazione gestionale ed artistica

4.1 Storia

Il MCC è composto da due sezioni: Pinacoteca e Gipsoteca di Bistolfi.

Come molti musei civici in Italia, la collezione nasce soprattutto per donazioni e lasciti di casalesi illustri a partire dalla metà dell'Ottocento (1852), con la donazione da parte della contessa Clara Cocconito Leardi, della raccolta etnografica formata, dal nipote Carlo Vidua, durante i suoi viaggi.

La nascita del museo civico è stata travagliata e si attua molto più tardi rispetto ad altre istituzioni che nel corso dell'Ottocento le comunità cittadine istituirono per perpetuare la loro storia.

Si deve all'impegno di alcune studiose, in primis Noemi Gabrielli e Germana Mazza, se si è arrivati ad un museo civico poggiante su basi scientifiche e testimonianza per le generazioni future, che hanno reso possibile il desiderio di vari benefattori casalesi.

Al 1910 risale l'atto ufficiale del Museo, che nel 1995 trova sistemazione definitiva nell'attuale sede di Santa Croce, antico convento agostiniano, posto nel centro della città in via Cavour.

All'inizio dell'Ottocento il concetto di museo «acquista una sua connotazione particolare che lo contraddistingue, ormai a tutti gli effetti e senza più possibilità di confusione, dalle Biblioteche, dagli Archivi e dalle altre istituzioni culturali»¹.

Negli anni Sessanta si è provveduto ad una schedatura delle opere attraverso l'azione della soprintendente Noemi Gabrielli, riconoscendo nella predisposizione di un inventario una azione fondamentale per gettare le basi di un moderno museo per poter facilitare la fruizione e la conoscenza delle generazioni future, portando a catalogare non solo opere artisticamente molto significative, ma anche lavori cosiddetti minori, testimonianze comunque del territorio.

Il primo lascito come detto risale al 1852, ed è un gesto solitario rispetto all'indirizzo della politica di quegli anni, non certamente tesa a mantenere e tutelare il patrimonio artistico comunale e statale. Solamente all'inizio del Novecento troviamo una petizione firmata da alcuni cittadini che richiede l'istituzione di un museo civico.

E' da sottolineare questo carattere territoriale che ha sempre contraddistinto fin dalla nascita,

¹ G. Mazza, *Il museo civico di Casale Monferrato*, Alessandria, Edizioni Dell'Orso, 1983, p. 4.

anzi ancora prima di sorgere, il museo: richiesto da cittadini, formato da lasciti di altri cittadini. Risponde affermativamente all'esigenza della cittadinanza, «L' Amministrazione comunale [...] nel 1911 disponendo che venga adibito a tale uso un salone [...] nei locali della Corte d'Assise»².

Negli anni successivi ci sono stati diversi lasciti fra i quali quello «dell'avv. De Marchi, che donò [...] dipinti del Guala»³, quello del barone Vitta, e negli anni Cinquanta la donazione di Camillo Venesio delle sculture in gesso del Bistolfi.

Fino al 1966 il patrimonio museale ha avuto tre sedi cittadine,

il Museo veniva infatti sistemato nella sede di palazzo Gozani di Treville, radunando le opere del Quattro e del Cinquecento, i dipinti del Guala, la raccolta d'arte orientale Candiani d'Olivola (ritirata nel 1974 dagli eredi) e parte del lascito Venesio (che formava la gipsoteca). Nel 1970 il Museo si arricchiva della collezione di ceramiche e di sculture di proprietà di Mario Levi Graziadi, dono della moglie⁴.

In questi anni appaiono difficoltà di gestione che, per molti aspetti, risultano attuali ancora oggi:

- mancanza di disponibilità economiche e di personale
- sottovalutazioni delle potenzialità delle raccolte casalesi, con «scarsa considerazione riservata ai dipinti dell'Ottocento (che finirono [...] per arredare gli uffici del Municipio)»⁵ oppure ai gessi del Bistolfi.

Rispetto agli anni Settanta e Ottanta, si è trovata finalmente una sede congrua nel 1995, per unire tutta la collezione, la gipsoteca e contenere anche un cospicuo fondo numismatico, le incisioni e i disegni.

«Con il Museo Civico di Casale [...] si è di fronte pertanto a un sistema museale comprensoriale, con buone potenzialità culturali, inespresse, purtroppo, per il momento nella loro interezza»⁶. Certamente con il sistema a rete Monferrato Musei, il cosiddetto MoMu, in parte si è voluto dare risposta all'esigenza di unire alcune istituzioni culturali artistiche del territorio quali il Museo Civico, il Museo del Sacro Monte di Crea, la Sinagoga di Casale e l'Ecomuseo Pietra da Cantoni di Cella Monte Monferrato. Un altro volano per lo sviluppo del museo può essere rappresentato dal fatto che alcuni siti del Monferrato sono entrati nel patrimonio UNESCO.

² Mazza, *Il museo civico di Casale Monferrato* cit., p. 6.

³ *ibid.*, cit., p. 6.

⁴ *ibid.*, cit., p. 7.

⁵ *ibid.*, cit., p. 7.

⁶ *ibid.*, cit., p. 8.

4.2 Analisi opere

4.2.1 Collezione della Pinacoteca

Il percorso di visita comprende 18 sale. Fanno parte della collezione opere di pittura su tela, su tavola, su vetro e su specchio; ceramiche, sculture lignee e lapidee, alcuni argenti, la raccolta di onorificenze di Giovanni Lanza, primo ministro italiano nella seconda parte dell'Ottocento, due paliotti in seta e un arazzo fiammingo: tipologie molto diverse tra loro, che coprono un arco temporale dalla fine del Trecento alla fine dell'Ottocento⁷.

Di seguito una descrizione delle sale con le opere, di maggior rilievo, contenute nel museo.

GALLERIA DEL SETTECENTO

La Pinacoteca, collocata al primo piano, si apre sulla galleria del Settecento, rappresentato dalle opere di Pietro Francesco Guala (nato a Casale nel 1698 e morto a Milano nel 1757), in totale sono presenti circa una quindicina di opere fra le quali spiccano *La battaglia degli Albigesi* («il dipinto è il bozzetto della tela commissionata al Guala per la chiesa di San Domenico di Casale»⁸ e tuttora ivi presente ed il cui restauro è stato completato nel 2018) ed *Il Giudizio di Salomone*.

Alcuni critici sottolineano che il bozzetto risulta artisticamente migliore rispetto all'opera finale: «rappresenta la battaglia di Muret (1213) nella quale gli albigesi, ritenuti eretici da Innocenzo III, furono sconfitti dalle truppe guidate da Simone di Montfort [...] in mezzo allo scontro campeggia la figura di San Domenico»⁹. Questo dipinto rappresenta la prima opera significativa dell'autore.

Sei dipinti del Guala sono stati ceduti al museo in deposito temporaneo nel 2015 ed esposti nelle sale del museo in occasione delle manifestazioni legate all'Expo tenutosi a Milano. Già nel 2012, grazie all'iniziativa di un privato, la collezione si era arricchita con l'ingresso della tela raffigurante *Cristo e l'adultera*.

Un'altra opera significativa del Guala contenuta nel museo era l'olio su tela *I Canonici di Lu* datata 1748 e proveniente dalla Collegiata di Santa Maria di Lu, trasferita però fra il 2017 e 2018 nel Museo Civico di Lu, facente parte della rete MoMu. Tale opera è forse la più nota ed

⁷ Cfr <www.comune.casale-monferrato.al.it/museo> (ultimo accesso 02/01/2019).

⁸ Mazza, *Il museo civico di Casale Monferrato* cit., p. 14.

⁹ *ibid.*, cit., p. 14.

ha partecipato più volte a mostre sul Settecento. Da segnalare anche i tre ovali, della serie dei Santi e Profeti, provenienti dalla Chiesa di Santo Stefano di Casale Monferrato.

La ricca produzione artistica del Guala, che comprende generi e tecniche diverse, dalla pittura ad olio all'affresco ed avente come committenti sia laici che religiosi, si lega specialmente al territorio d'origine.

Malgrado fosse stato prolifico in vita, il Guala cadde nell'oblio e trovò una rinnovata valorizzazione solo a partire dal secolo scorso (mostra del ritratto italiano tenutasi a Firenze nel 1911), con gli studi pionieristici sull'arte casalese di Noemi Gabrielli (1935) e poi con la prima monografia a lui dedicata redatta da Roberto Carità (1949)¹⁰.

E' opportuno sottolineare che «Nel Settecento, quando le famiglie e gli ordini religiosi più facoltosi di Casale sono animati dal desiderio di trasformare in uno stile più grandioso e più fastoso le loro dimore, anche la pittura prende uno straordinario sviluppo»¹¹ ed il Guala è uno degli artisti più rappresentativi. La moda settecentesca del ritratto si diffonde a Casale e «vede nobili e prelati in gara per dare commissioni ai più rinomati artisti del tempo»¹² fra cui spicca il Guala.

«Casale è inoltre la città del Piemonte più ricca di decorazioni ad affresco settecentesche e la ricchezza consiste non solo nella quantità delle opere, bensì nella qualità eccezionale di esse»¹³, pertanto si potrebbe partire dalla visita del museo per poi continuare una visita delle zone settecentesche della città, fra cui spiccano anche gli affreschi di scuola del Tiepolo del vicentino Lorenzi, in palazzo Gozzani di San Giorgio, ora sede del Comune¹⁴.

A pochi passi dal MCC è possibile ammirare un altro capolavoro del Guala, l'affresco della volta dello scalone a Palazzo Gozzani di Treville, così come opere significative troviamo in palazzo Sannazzaro, o ritratti nella sacrestia della Cattedrale di Casale o in alcuni paesi limitrofi a Casale quali Giarole e Ticineto.

Nei ritratti il Guala ottiene un'armonia di luci e di colori, probabilmente ha conosciuto l'arte di fra' Galgario, esponente fra i più significativi del Settecento, tanto che alcune espressioni dei suoi ritratti possono ricordare la luminosità¹⁵ dei ritratti dell'artista lombardo (vedasi ad esempio il *Ritratto di gentiluomo* conservato al Museo Poldi Pezzoli di Milano).

10 N. Gabrielli, *L'arte a Casale Monferrato dal XI al XVIII secolo*, Casale Monferrato, Il Portico editrice, 1981 p.85.

11 *ibid.*, p. 85.

12 *ibid.*, p. 85.

13 *ibid.*, p. 91.

14 *ibid.*, p. 93.

15 *ibid.*, p. 88.

SALA VITTA

La sala è intitolata al banchiere d'origine casalese Giuseppe Raffaele Vitta, collezionista d'arte e donatore al museo di parte della sua collezione.

Domina la sala il polittico su fondo oro acquistato dal banchiere sul mercato antiquario lombardo e poi donato al Comune nel 1916. Attribuito ad un maestro spagnolo attivo tra la fine del XIV e l'inizio del XV secolo [...], dominato dalla *Madonna in trono col Bambino* al centro, presenta negli scomparti laterali a sinistra *storie della vita di Maria*, a destra, *storie di Cristo*. Lo scomparto centrale termina con una cuspidè triangolare rappresentante il *Giudizio Universale*¹⁶.

La tecnica con cui è stato realizzato il polittico è tempera e oro su tavola.

Nella sala si trovano anche interessanti dipinti di pittori fiamminghi del Seicento quali *Scena di vita campestre* inizio XVII sec. attribuito a Jan Brueghel olio su tela.

«L'attribuzione al pittore fiammingo è motivata [...] dal riscontro con un dipinto, di dimensioni maggiori ma nel quale è raffigurato quasi fedelmente lo stesso soggetto, conservato alla Galleria Sabauda di Torino»¹⁷.

Nella stessa sala sono presenti: l'opera *Imbarco degli animali sull'arca di Noè* dell'inizio del Seicento, attribuita in modo dubbio a Roelandt Savery, olio su tela, alla maniera di Bosch ed il dipinto *Una scena di osteria*, parimenti del Seicento, olio su tavola, alla maniera olandese del 'secolo d'oro'. L'opera attribuita a Savery è «simile [...] a una tavola conservata presso la Galleria Sabauda [...]. Il tema del Diluvio è ripreso anche in un altro dipinto conservato al Museo Stibbert di Firenze»¹⁸.

CORRIDOIO SUCCESSIVO

Si trovano una formella di Matteo Sanmicheli e la lastra tombale raffigurante Defendente Suardi, scultura lombarda dell'inizio Cinquecento, «custodita fino al 1805, nella chiesa di Santa Croce [...] rimossa e riutilizzata per incidervi sul retro una dedica a Napoleone Buonaparte. Dopo la caduta dell'imperatore, la lastra e il busto [...] vennero murati nella cantina di un palazzo in via Vidua, dove furono ritrovati all'inizio di questo secolo»¹⁹.

¹⁶ <www.comune.casale-monferrato.al.it/museo-pinacoteca> (ultimo accesso 02/01/2019).

¹⁷ Mazza, *Il museo civico di Casale Monferrato* cit., p. 25.

¹⁸ *ibid.*, p. 26.

¹⁹ *ibid.*, p. 11.

SALA DEI CARAVAGGESCHI

In questa sala è presente l'opera che funge da immagine simbolo del museo: l' *Autoritratto* del casalese Niccolò Musso, attivo a Casale dal 1618 al 1622,

piccola tela che testimonia l'originalità dell'artista nel quadro piemontese dell'epoca e il suo ruolo di primo piano nella pittura del Seicento [...] è riferita al periodo giovanile dell'artista, forse agli anni in cui Musso si trova a Roma [...] a contatto diretto con le novità della pittura del Caravaggio. Il giovane pittore si ritrae di tre quarti su un fondo scuro uniforme mentre regge la tavolozza e i pennelli²⁰.

Per seguire quanto espresso nel cap. 1, sarebbe utile che accanto all'opera di Musso, il museo approfondisse la storia dell'arte del Seicento per poter meglio contestualizzare il dipinto e la vita del suo autore. La chiesa di Sant'Ilario a Casale conserva due opere significative di Musso: *Madonna del Carmine che dà l'abito a Simone Stock* e *San Francesco in adorazione del Crocifisso*.

SALA DEI MONCALVESCHI

Si [...] trovano esposte le opere dei pittori che seguirono la maniera del Moncalvo, soprannome del [...] pittore Guglielmo Caccia, protagonista in tutto il Monferrato nel periodo della Controriforma. Sono esposti esempi della pittura di Giorgio Alberini, alessandrino [...] e due opere della figlia, suor Orsola Maddalena Caccia [...] un'interessante *Allegoria della Musica* di Angelica Bottera. Si tratta dell'unica opera autografa della pittrice casalese, eseguita in età giovanile²¹.

Nella sala è presente anche un olio su tela *Ritratto di monaca con spinetta* di un pittore olandese del Seicento. Sarebbe interessante che nel museo, tramite installazioni testuali e visuali, venisse approfondita la vita di Caccia e della sua scuola. Egli fu fortemente legato al territorio, tanto che prese il soprannome da Moncalvo, cittadina del Monferrato, che, assieme a Casale Monferrato, ne conserva ancora molte opere.

SALA SUCCESSIVA AI MONCALVESCHI

Sono presenti due ritratti di gentiluomini del Seicento, dovuti «probabilmente agli acquisti [...] di Ottavio dal Ponte, che ricopriva la carica di ambasciatore a Utrecht durante il XVII secolo»²². Anche le opere contenute in questa sala meriterebbero un approfondimento, per indagare la

²⁰ <www.comune.casale-monferrato.al.it/museo-pinacoteca> (ultimo accesso 02/01/2019).

²¹ *ibid.*

²² Mazza, *Il museo civico di Casale Monferrato* cit., p. 45.

vita del diplomatico e le storie legate ai personaggi presenti nei dipinti.

CORRIDOIO SUCCESSIVO

Spicca uno stendardo, olio su tela, del 1612 di Maffeo da Verona, rappresentante la *Madonna in trono con committenti* ed un olio su tela *I due pastori* dell'inizio del Seicento, un tempo «attribuito [...] a Mattia Preti. L'opera [...] presenta analogie con una tela di G. Vermiglio, conservata presso san Tommaso dei Cenci di Roma»²³. Vermiglio è stato un pittore alessandrino, attivo a Roma, nel periodo caravaggesco.

Sono presenti anche opere di Francesco del Cairo, fra le quali spicca *San Francesco in estasi*. Un'altra opera, presente in città, dello stesso autore, è *Il martirio di Santo Stefano*, conservata nella chiesa omonima. Francesco del Cairo è un pittore lombardo facente parte della cerchia del Morazzone²⁴.

Sul corridoio si aprono piccole sale, fra le cui opere contenute, citiamo, quelle appartenenti alla collezione intitolata a Levi Graziadi: in particolare statue lignee del Trecento e due sculture, una raffigurante S. Giovanni Battista e l'altra Sant'Antonio abate.

SALA DELLO STENDARDO

Sono presenti opere rappresentative del Rinascimento nel Monferrato, «in cui si afferma la supremazia della bottega lombarda di Giovan Martino Spanzotti»²⁵, uno dei più grandi pittori che abbia mai operato in Piemonte.

Per approfondire lo stesso periodo artistico, è utile citare l'importante mostra, che si è tenuta nel 2018, in tre sedi piemontesi, Varallo Sesia, Vercelli e Novara, su Gaudenzio Ferrari: occasione rara per riscoprire il Rinascimento in Piemonte.

Tra le opere esposte in sala spicca «lo stendardo detto del *Corpus Domini*, attribuito ad un maestro seguace di Giovanni Martino Spanzotti e datato intorno al 1500. La tela, realizzata con fasce di lino cucite insieme [...] è dipinta su entrambi i lati»²⁶.

Inoltre si segnalano due tavole attribuite ad Aimò Volpi, collaboratore di Spanzotti, tempera su tavola, facenti parte con la tavola riproducente Santa Chiara ed un Santo Vescovo, del Trittico della Natività. Nel Museo Borgogna di Vercelli è esposta la terza tavola raffigurante San

²³ Mazza, *Il museo civico di Casale Monferrato* cit., p. 24.

²⁴ Gabrielli, *L'arte a Casale Monferrato dal XI al XVIII secolo* cit., p.80.

²⁵ <www.comune.casale-monferrato.al.it/museo-pinacoteca> (ultimo accesso 02/01/2019).

²⁶ *ibid.*

Michele e San Francesco.

PALIOOTTO DELLA CIRCONCISIONE

In una piccola sala, successiva alla precedente, è presente il paliotto, arazzo, della circoncisione di fine Cinquecento inizio Seicento.

L'opera offre una traccia importante per l'individuazione in area casalese dell'esistenza, sin dal Cinquecento, di rapporti e scambi culturali con le Fiandre. Nell'arazzo è presente una delle più antiche rappresentazioni della città di Casale. La data di esecuzione dell'opera «si può calcolare sia per il costume di un devoto inginocchiato, sia per la torre del Comune riprodotta con la sopraelevazione della cella, compiuta nel 1512, fra il 1520 ed il 1550»²⁷.

Il paliotto è una delle poche opere esposte nel museo, a cui è associato un pannello che ne illustra la storia al visitatore.

Il restauro e l'acquisizione in comodato gratuito quinquennale da parte del MCC del paliotto-arazzo della Circoncisione proveniente dall'Oratorio del Gesù recupera e valorizza un'opera d'arte non visibile al pubblico da decenni. I costi del restauro sono stati sostenuti dal Comune di Casale Monferrato con la partecipazione dell'Arciconfraternità degli Angeli²⁸.

SALONE VITOLI

In questo salone e nelle sale subito attigue, il visitatore si immerge nell'Ottocento con alcuni ritratti di casalesi e non, famosi. Il salone porta «il nome dall'architetto spoletino Agostino Vitoli che nel 1787 ne progetta la ristrutturazione su commissione dei padri agostiniani»²⁹. «Tra i ritratti qui esposti che ricordano i principali protagonisti della storia casalese dell'Ottocento, spicca quello della Contessa Clara Leardi che, alla morte del figlio, ne aveva realizzato i desideri: trasformare in lascito caritativo i beni di famiglia»³⁰ eseguito da Eleuterio Pagliano, artista nato a Casale Monferrato.

27 Gabrielli, *L'arte a Casale Monferrato dal XI al XVIII secolo* cit., p. 141.

28 <www.comune.casale-monferrato.al.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/6828> (02/01/2019).

29 <www.comune.casale-monferrato.al.it/museo-pinacoteca> (ultimo accesso 02/01/2019).

30 *ibid.*

SALA DEL RISORGIMENTO

E' una sala successiva al salone Vitoli, in cui il Risorgimento è protagonista. Contiene il ritratto di Giuseppe Garibaldi eseguito da Eleuterio Pagliano, di Vittorio Emanuele II e di Cavour, opere di Eliseo Sala, pittore romantico milanese, che divenne celebre per i ritratti di soggetti di storia letteraria come Lucia Mondella dei Promessi Sposi. In una altra sala attigua a questa, da segnalare *San Luigi Gonzaga*, opera di Pagliano. E' presente «anche una tela di Giuseppe Reina, *Ammonizione ai piccoli contrabbandieri*, donata al Comune di Casale Monferrato dal Ministero dell'Interno nel 1865. Il dipinto rappresenta un soldato seduto che rimprovera due piccoli contrabbandieri in lacrime [...] L'opera è vicina ai modi di Domenico Induno, maestro del Reina»³¹, è ritratto sullo sfondo il lago di Como e in vicinanza della frontiera con la Svizzera; il quadro mostra il contrasto ombra-luce, tipico del genere pittorico al quale l'autore apparteneva.

Anche di questa opera sarebbe utile illustrare al visitatore la storia ed il significato; infatti dopo il 1861, il Governo italiano intraprese una sorta di processo educativo del popolo attraverso anche il mondo dell'arte e la pittura, in particolare venne utilizzata per affermare il rispetto delle leggi, comprese quelle tradizionalmente impopolari come quelle di natura fiscale o doganale, violando la quale si commetteva il contrabbando. Il quadro fu restaurato nel 1988 e fu prescelto nel 2002, per l'esposizione *Intorno agli Induno* svoltasi a Rancate in Canton Ticino presso la Pinacoteca cantonale, con altre opere di 'pittura di genere', appartenente al movimento culturale del Romanticismo, tendente a rivalutare la tradizione e la storia di fronte alla ragione. Reina entrò in contatto a Milano con gli Induno, Vela e Hayez.

GALLERIA DELL'OTTOCENTO

Le opere più importanti presenti nella sala sono i quadri di Angelo Morbelli, facenti parte del deposito dagli eredi dell'artista alessandrino. L'artista, famoso esponente del Divisionismo, attraverso le cui opere si potrebbero instaurare legami con il vicino Museo Divisionista di Tortona, con Pellizza da Volpedo e Giovanni Segantini, «ebbe uno stretto legame con la città di Casale e soprattutto con la tenuta di famiglia ancora esistente a Colma di Rosignano Monferrato, fu qui che [...] compì le sperimentazioni della tecnica del colore scomposto»³².

³¹ <www.comune.casale-monferrato.al.it/museo-pinacoteca> (ultimo accesso 02/01/2019).

³² *ibid.*

Molte sue opere sono esposte nei principali musei italiani come *Il viatico* nella Galleria Nazionale d'Arte Moderna di Roma oppure *Un Natale al Pio Albergo Trivulzio* nella Galleria d'Arte Moderna di Torino oppure *Alba domenicale* nella Galleria d'Arte moderna Ricci Oddi di Piacenza. Presso il MCC sono presenti opere quali *Luce sulla laguna*, *Montagna con sfondo di ghiacciaio*, *Negozi pizzicagnolo*, *Testa di fanciulla malata*, *Vaso di gerani*, etc. Nella stessa sala sono esposte anche due opere singolari di Emilio Massaza: il ritratto di Giacinto Castelli e della moglie, i quali possono ricordare il quadro icona dell'Art Institute di Chicago, *American Gothic* di Grant Wood.

4.2.2 Gipsoteca Bistolfi

La gipsoteca dello scultore Leonardo Bistolfi, nato a Casale Monferrato nel 1859 e morto a La Loggia nel 1933, è situata al piano terra dell'ex convento di Santa Croce, sede del MCC. Nelle cinque sale sono esposte «oltre centosettanta opere tra terrecotte, disegni, plastiline, bozzetti e modelli in gesso, alcuni marmi e bronzi donati in gran parte dal banchiere casalese Camillo Venesio»³³ ed integrate in seguito da donazioni di Andrea Bistolfi, nipote dello scultore. Non è usuale avere la possibilità di seguire l'intero percorso artistico di un autore come avviene per Bistolfi, inoltre si ha l'occasione «di comprendere le varie fasi del procedimento artistico: dalla prima intuizione espressa nella creta, al successivo bozzetto in gesso, al modello definitivo che concretizzava l'idea finale dello scultore. Infatti il modello costituisce l'effettiva realizzazione dell'opera prima della trasposizione in marmo e bronzo»³⁴ realizzate da maestranze specializzate.

Nel XX secolo si afferma l'idea che dire scultura in gesso sia sinonimo di una copia priva o quasi d'interesse e se ci pensiamo, molti di noi ancora oggi hanno questa convinzione, difficile da sconfiggere e che porta al disinteresse di tanti verso la scultura. Il gesso, per il suo modellato, conserva la trama e quasi l'asprezza della materia, venendosi a creare una pelle che dà il senso della verità e della vita. Come Rodin più volte ha affermato nelle sue conversazioni con Paul Gsell, il gesso è una materia luminosa che riflette la luce e senza assorbirla, come accade per i bronzi, la colora in un bellissimo equilibrio tra il bianco e il nero³⁵.

L'originalità risiede nel modello, nelle fusioni successive o in entrambi? Le copie esistono da quando esiste la scultura.

33 <www.comune.casale-monferrato.al.it/gipsoteca-bistolfi> (ultimo accesso 02/01/2019).

34 *ibid.*

35 *Rodin*, catalogo della mostra (Treviso, Museo Santa Caterina, 24 febbraio 2018 – 3 giugno 2018), a cura di M. Goldin, Treviso, Linea d'ombra, 2018, p. 77.

Il culto dell'originalità nasce nell'Ottocento, insieme alla nascita del mercato moderno, ed insieme alla rivoluzione industriale che permetteva di effettuare molte copie identiche ai modelli.

Le opere presenti documentano il lungo percorso artistico di Bistolfi: all'inizio risente del clima della Scapigliatura milanese, espressa nell'opera *Gli Amanti* (1883), intervallato da piccoli gruppi di gusto verista come *Il boaro*, di cui il museo espone il bozzetto in terracotta, il modello in gesso e la traduzione in bronzo³⁶. L'opera più famosa del periodo simbolista è *La sfinge* (1890), esposta nella mostra *Arte e magia, il fascino dell'esoterismo in Europa* tenutasi a Palazzo Roverella a Rovigo fino al 27 gennaio 2019, proveniente dal Mart, mentre presso il MCC sono conservati, fra gli altri, i bozzetti in terracotta e gesso, *Il dolore confortato dalle memorie, Il funerale di una vergine* (1899).

Del 1899 è il modello del monumento per il pittore Segantini intitolato *La Bellezza liberata dalla Materia*, noto come *L'Alpe*, realizzato per il Museo di Saint-Moritz³⁷.

E' nei piccoli bassorilievi commemorativi, che Bistolfi esprime il contemporaneo gusto Liberty. Lo documentano la *Targa per la Cassa di Risparmio di Cuneo* (1905), la *Targa per Ugo Rabbeno* (1906), la *Targa per Cesare Vivante* (1907) e i rilievi per il *Monumento a Garibaldi* di Sanremo (1907). I grandi monumenti realizzati verso la fine del primo decennio del Novecento, quali *La patria, Il desiderio della riva lontana* (monumento commemorativo a Zanardelli), *Verso la luce*, sono animati da immagini simboliche, rappresentate da imponenti figure femminili.

Recentemente, nel giugno 2018, è stata donato al Museo da un antiquario, un disegno a carboncino su carta, raffigurante il musicista Ferrara, datato 1897. Appartengono all'ultimo periodo di produzione bistolfiana il *Monumento a Carducci* di Bologna e la statua equestre a Garibaldi di Savona.

Le opere di Bistolfi sono spesso imprestate ad importanti mostre, una delle più recenti si è tenuta nel 2018 a Palazzo dei Diamanti a Ferrara, denominata *Stati d'animo*, in cui era esposta l'opera *Il canto dell'amore* oppure nell'esposizione *Colori e forme del lavoro* del 2018 tenutasi a Carrara.

Senza citare i molti prestiti avvenuti negli anni passati, come si può apprendere visitando l'apposita sezione presente nel sito web del MCC. Vogliamo ricordare fra tutti, il prestito concesso nel 2014, del bozzetto *Il sacrificio* per l'esposizione, tenutasi presso la Galleria Nazionale d'Arte Moderna di Roma, sull'influenza di Rodin nella scultura italiana dei primi del Novecento.

³⁶ <www.comune.casale-monferrato.al.it/gipsoteca-bistolfi> (ultimo accesso 02/01/2019).

³⁷ *ibid.*

Opere sono presenti nelle collezioni permanenti di molti importanti musei italiani fra i quali ricordiamo il Mart ed il Museo Revoltella a Trieste ed anche in alcuni musei esteri come il Quai d'Orsay a Parigi.

Bistolfi è considerato uno dei maggiori scultori italiani del Novecento, spesso accostato dai critici ad artisti del calibro di Rodin, Gemo, Rosso³⁸.

La storia di molte opere dello scultore è interessante e sarebbe auspicabile la presenza di video e touch screen per invitare il visitatore a scoprire le genesi delle sculture: a titolo di esempio si può citare *La sfinge* in cui Bistolfi prese, per il monumento funerario della famiglia Pansa nel cimitero di Cuneo, come modella colei che, non molto dopo il completamento della scultura, sarebbe diventata sua moglie. Molti critici hanno visto riferimenti a sculture presenti presso il Museo Egizio di Torino, per le proporzioni allungate ed altri per la parte spiritualistica hanno sottolineato l'influenza delle teorie del Lombroso.

4.3 Situazione gestionale attuale

Il museo non ha autonomia giuridica e finanziaria in quanto direttamente gestito dal Comune di Casale. Il concessionario ha un affidamento triennale, il Comune paga 48.000 € l'anno al concessionario, come da bando di gara del 2014 indetto dal Comune, che segue i servizi di custodia, biglietteria, *reception*, *bookshop*, visite private, didattica, valorizzazione e conservazione, come dal capitolato di concessione di servizi museali per il Museo Civico di Casale Monferrato.³⁹

Il Conservatore, responsabile scientifico del concessionario, programma e coordina le attività di inventariazione e catalogazione, sotto il controllo dei dirigenti comunali.

I dipendenti del museo sono due.

Non esiste uno statuto, né una contabilità separata del museo.

Il museo ha un *bookshop* molto ridotto e non idoneo nella stessa stanza della biglietteria al primo piano, con molte opere esaurite e non in ristampa.

³⁸ Cfr. F. Mazzocca, *Tour d'Italie alla Rodin*, «Il Sole 24Ore», 27 agosto 2017, p. 25.

³⁹ Bando di gara indetto dal Comune di Casale Monferrato, appalto 1/2014.

4.4 Situazione visitatori

I visitatori nell'anno 2016 sono stati in totale 5033 di cui 370 biglietti interi e 1649 biglietti ridotti; 235 sono ingressi con abbonamento musei e 160 con tessere MoMu.

Nel 2017 i visitatori sono stati 5386 e nel 2018 5172 (*Fonte Comune di Casale Monferrato*).

Totale giorni di apertura nell'anno 2016: 229 (*Fonte Comune di Casale Monferrato*).

Totale cataloghi e pubblicazioni venduti nel 2016: 90 (*Fonte Comune di Casale Monferrato*).

Il biglietto intero ha un costo di 5 €, nel sito si possono trovare facilmente le categorie per cui esiste la riduzione del prezzo oppure la gratuità.

Da una intervista svolta nel 2017 con responsabili del museo, l'età media dei visitatori è superiore ai 50 anni.

I dati precedenti evidenziano, purtroppo, una stasi nel numero di visitatori con una media di quasi 5200 unità.

4.4.1 Recensioni del Museo Civico presenti in *TripAdvisor.com*

Analizzando le ventinove recensioni presenti presso *TripAdvisor.com*⁴⁰, possiamo ricavare alcune informazioni che possono aiutare a formulare una strategia di marketing.

Le recensioni sono tutte scritte in italiano, per la maggior parte da visitatori provenienti dal Piemonte, Lombardia o Valle d'Aosta, tranne una scritta in russo. Non ci sono recensioni definite scarse o pessime, e quattordici raggiungono il grado più elevato ovvero eccellente. La prima è del luglio 2015 e l'ultima dell'ottobre 2018.

I commenti positivi maggiormente ricorrenti sono: bello, interessante scoperta artistica, merita una visita, etc. Un commento trova la visita gradevole ed accogliente, ma senza trovare particolare interesse, gipsoteca adatta ad appassionati.

Pur con le cautele del caso, si evince che il museo non è molto visitato dagli abitanti al di fuori delle regioni confinanti il Piemonte, né dagli stranieri. Appaiono le potenzialità artistiche, ma necessitano di maggior comunicazione, sia verso gli appassionati, sia verso i curiosi.

40 <www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g194712-d8444547-Reviews-Museo_Civico_Gipsoteca_Bistolfi-Casale_Monferrato_Province_of_Alessandria_Piedmon.html> (ultimo accesso 02/01/2019).

4.5 Strategie attuali di marketing

Per scelte politiche il museo non ha uno statuto.

Lo statuto è la base di partenza per poter programmare una gestione economica e dovrebbe essere indipendente dalle volontà politiche di ogni amministrazione comunale in carica. Il museo dipende totalmente dal Comune e dalle scelte politiche del Comune, ciò comporta strategie mutevoli, anche se negli ultimi anni ci sono stati progressi soprattutto nell'avvicinare gli studenti al museo, nell'essere presenti nei *social network*, nell'aggiornare le pagine Internet e quindi modernizzare la proposta museale.

Sarebbe auspicabile una maggior spinta della comunicazione al di fuori del territorio del Monferrato.

La *mission* del museo, espressa purtroppo solo a voce dai responsabili e non scritta: è attrarre giovani delle scuole, non solo della città. Ciò è un obiettivo importante e meritevole soprattutto da due punti di vista: formare il giovane e creare un futuro possibile appassionato d'arte e quindi visitatore consapevole. Esistono proposte didattiche, anche con laboratori, a seconda dell'età dei visitatori, basate sulle collezioni museali: per rispondere alle esigenze delle varie classi, è possibile concordare percorsi specifici oltre a quelli elencati nel programma od organizzare attività didattiche anche in orario diverso. Esistono percorsi tematici adatti per le scuole dell'infanzia (per esempio *Scopri i mestieri*: i mestieri di ieri e di oggi nelle opere del museo oppure *L'Arca di Noè*: come sono e cosa rappresentano gli animali nei dipinti), per le scuole primarie, per le scuole secondario di ogni grado ed esiste la possibilità di laboratori tematici (per esempio *M'illumino di meno*: le opere del museo ed il tema del risparmio energetico, per partecipare all'iniziativa omonima di Rai Radio2).

Due volte all'anno si tengono gli eventi 'Notte bianca' e 'Notte rosa' con visite notturne gratuite.

All'interno della Pinacoteca si svolgono visite a tema in alcuni fine settimana: a titolo di esempio citiamo *Di rose e di altre meraviglie: percorso tra arte, fiori e sapori*, iniziativa per rintracciare dipinti a tema floreale, a cui è seguito un approfondimento delle tradizioni e delle ricette in cucina sull'utilizzo delle rose, con anche degustazioni di prodotti alle rose presso il chiostro di Santa Croce. Il costo dell'evento era di 4 €, senza la possibilità di usare la tessera Abbonamenti Musei.

In estate sono molte le iniziative, fra le quali quella tenutasi il 31 agosto 2017 con la visita notturna della collezione condotta dal conservatore del Museo Civico a cui è seguita quella al

Museo Ebraico. Il tema era la circoncisione, pratica attuale nel mondo ebraico e soggetto raffigurato nella scena centrale dell'arazzo-paliotto proveniente dall'oratorio del Gesù. Il costo della partecipazione era di 5 € e gratuito per chi possiede la tessera MoMu, per i ragazzi fino a 16 anni e per i titolari della tessera Abbonamento Musei Torino Piemonte.

Negli ultimi anni si sono consolidati il progetto *PianoEchos* e lo svolgimento domenicale dei concerti gratuiti nella sala delle Lunette, presente nel museo.

Quasi mensilmente si organizzano visite tematiche delle collezioni museali.

Negli ultimi anni si sta cercando di legare maggiormente la visita al museo con la scoperta del territorio o di altre istituzioni, con le iniziative seguenti:

- progetto *Appassionati al Monferrato*: una locandina verrà posizionata nei b&b, alberghi, ristoranti ed in altre strutture ricettive per creare le necessarie sinergie col turismo
- accreditamento della Regione Piemonte in deroga fino ad ora (2017); il museo deve garantire un certo numero di ore di apertura
- tessera MoMu
- tessera Abbonamento Musei Torino Piemonte: esiste una tessera abbonamento musei Piemonte. Essa consente di accedere liberamente ai musei e alle altre strutture culturali quali castelli fra i quali citiamo la Reggia di Venaria, il Museo di Rivoli, la Sacra di San Michele, la Galleria d'Arte Moderna (GAM) di Torino, il Museo Egizio di Torino, la Palazzina di Stupinigi, il Museo del Divisionismo a Tortona, lo Studio di Pellizza a Volpedo. Molte di queste strutture stanno rendendo soprattutto Torino una metà culturale fra le più visitate degli ultimi anni. Obiettivo è allargare l'offerta a tutto il Piemonte.

4.6 Situazione sito e *social network*

E' molto apprezzabile il fatto che i responsabili del museo comunichino attivamente tramite i *social network*, a questo proposito non è abituale trovare risposte dei responsabili a commenti positivi o negativi provenienti dai visitatori, tramite per esempio il portale *TripAdvisor.com*, come invece avviene da parte dei responsabili del MCC.

Nel 2017 è stata aggiornata la pagina web del Museo, facente parte del sito del comune di Casale Monferrato, rendendola più chiara ed intuitiva con le seguenti sezioni (ultimo accesso il 2 gennaio 2019):

- Pinacoteca
- Gipsoteca
- Info e news
- Dove siamo
- Didattica
- La storia
- Prestiti
- MoMu – Monferrato Musei
- Link⁴¹

Il sito potrebbe essere maggiormente coinvolgente, facendo conoscere anche in modo virtuale le varie sale del museo, in modo da invogliare la presenza dal vivo. Infatti da molti sondaggi le persone che intendono visitare un museo, precedentemente analizzano il sito per impostare la visita.

4.7 Fondi – mostre – tessera MoMu

Come molti musei italiani le risorse a disposizione del museo provengono quasi esclusivamente da quanto stanziato dal Comune di Casale Monferrato. Le aziende del territorio non danno fondi. Non vengono tenute mostre per mancanza di fondi privati e regionali, eccezione recente, l'esposizione su Carlo Vidua, inaugurata il 15 dicembre 2018, con il contributo della Regione Piemonte e della Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria, in collaborazione con alcune istituzioni torinesi fra le quali citiamo ad esempio il Museo Egizio oppure l'Accademia delle Scienze.

E' stato ricevuto nel 2017 un contributo di 14.400 € dalla Regione per il sistema MoMu (*Fonte Comune di Casale Monferrato*).

Sono stati aumentati i prestiti di opere d'arte: per esempio era stata ceduta temporaneamente la collezione Vidua al Museo Egizio di Torino oppure sono state inviate opere di Bistolfi, nel 2018 a mostre tenutesi in Italia.

Tutti i prestiti di opere avvenuti dal 1996 ad oggi sono ben descritti nella sezione apposita, presente nel sito web.

Il sistema MoMu nasce nel 2002 ad opera di quattro attori, ovvero il Comune di Casale Monferrato, la Diocesi di Casale Monferrato, la Comunità Ebraica di Casale Monferrato, il Parco del Sacro Monte di Crea.

Nel 2014 si sono aggiunte altre quattro istituzioni: il Centro di Interpretazione del Paesaggio

⁴¹ <www.comune.casale-monferrato.al.it/museo> (ultimo accesso 02/01/2019).

del Po di Frassineto Po, il Museo Etnografico Coniolo, l'Ecomuseo della Pietra da Cantoni di Cella Monte Monferrato ed il Museo San Giacomo di Lu.

Con una sola tessera è possibile visitare tutti i componenti del sistema rete MoMu.

Capitolo 5. Il territorio ed il Museo civico di Casale Monferrato

5.1 Il Monferrato – Patrimonio UNESCO

L'economia del Casalese, come viene comunemente denominato il territorio circostante la città di Casale Monferrato, sta attraversando ancora un momento economicamente e quindi socialmente difficile, ed anche la città ha perso l'importanza che aveva in passato rinunciando a vari presidi pubblici, quali per esempio il tribunale, oltretutto vedendo ridotte o ridimensionate le aziende presenti nel territorio.

Dal boom di natalità dei primi anni Settanta del secolo scorso la città ha perso più del 20% di popolazione.

La tendenza può essere modificata solo attraverso una ripresa dell'industria e una parallela spinta al turismo culturale e non. La cultura può agevolare un cambio di passo e può creare nella cittadinanza il senso di appartenenza ad un territorio che ha una sua precisa identità. Bisogna essere capaci però di narrare l'identità e le peculiarità del territorio anche a persone molto lontane dallo stesso Piemonte oppure abitanti di territori completamente diversi per tradizioni e natura a quelli collinari monferrini: attrarre gli americani come i cinesi, ma anche i residenti di altre regioni italiane, attrarre quindi descrivendo cosa è presente nel territorio, senza snaturare l'offerta, ma cercando di cogliere la domanda mondiale che può essere interessata al Monferrato e quindi ai suoi luoghi culturali.

Casale è considerata la 'capitale' del Monferrato quindi le sue istituzioni culturali a buon diritto, possono e devono essere traino.

Il MCC, appartenente al sistema museale MoMu, può svolgere un ruolo di promozione anche per il Monferrato, negli ultimi decenni in ombra rispetto alle più note Langhe.

Il comportamento può essere mutuo fra il museo ed il territorio: il Monferrato, per le sue caratteristiche fisiche, storiche e culturali può prestarsi bene come simbolo del museo e aiutare il suo posizionamento.

E' necessario quindi un progetto di *branding* e di comunicazione che promuova in modo stabile e continuativo l'esperienza e lo spirito del Monferrato, capace di far lavorare in sinergia le diverse forze del territorio.

Un contributo può venire dall'essere patrimonio UNESCO da alcuni anni e da essere stata la città di Casale Monferrato fra le prime dieci candidate a Capitale della cultura 2020. Infatti i

paesaggi vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato sono stati iscritti dall'UNESCO nella lista del Patrimonio mondiale dell'umanità. Si tratta del 50° sito italiano che ottiene questo ambitissimo riconoscimento. Il via libera definitivo è arrivato il 22 giugno 2014 durante la riunione del comitato dell'UNESCO riunito a Doha, nel Qatar, che ha così confermato i contenuti del parere espresso da ICOMOS, organo tecnico che ha analizzato il dossier di candidatura.

La motivazione sostiene che

i paesaggi culturali vitivinicoli del Piemonte di Langhe-Roero e Monferrato sono una eccezionale testimonianza vivente della tradizione storica della coltivazione della vite, dei processi di vinificazione, di un contesto sociale, rurale e di un tessuto economico basati sulla cultura del vino. La loro storia è testimoniata dalla presenza di una grande varietà di manufatti e architetture legate alla coltivazione della vite e alla commercializzazione del vino. I vigneti di Langhe-Roero e Monferrato costituiscono inoltre un esempio eccezionale di interazione dell'uomo con il suo ambiente naturale: grazie ad una lunga e costante evoluzione delle tecniche e della conoscenza sulla viticoltura si è realizzato il miglior adattamento possibile dei vitigni alle caratteristiche del suolo e del clima, tanto da diventare un punto di riferimento internazionale. I paesaggi vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato incarnano l'archetipo di paesaggio vitivinicolo europeo per la loro grande qualità estetica¹.

A questo proposito nel sistema MoMu nel 2014 è entrato anche l'Eco Museo Pietra da Cantoni di Cella Monte Monferrato. Nel borgo monferrino si trovano gli infernot, locali ipogei per la conservazione delle bottiglie di vino ottenuti scavando la pietra da cantoni, che hanno contribuito ad ottenere il riconoscimento UNESCO. La vigna è il capolavoro del contadino ed è il biglietto da visita del territorio. L'uomo modella la natura come nel caso degli infernot, vere e proprie cantine sotterranee: come le catacombe sono stati costruiti dal pieno al vuoto, mediamente lo scavo durava tre inverni ed erano e sono ideali per la conservazione del vino, poiché la temperatura rimane costante fra i 12 e i 15 °C. Ogni infernot è diverso, dipendendo dalla fantasia e dall'abilità del singolo contadino, erano inoltre luoghi di aggregazione. Si può quindi affermare che il Monferrato è stato plasmato anche dall'uomo nei secoli, con stratificazioni di storie, che ora devono essere narrate. Stratificazioni di storie e stratificazioni di materiali, che sedimentandosi nel corso dei millenni, hanno creato la pietra da cantoni, il materiale costituente gli infernot², dove c'era il mare si ha ora la collina.

Il progetto, avviato nel 2009 e rivisto alla luce delle osservazioni fatte dall'UNESCO, comprende sei aree di eccellenza per un'estensione di 10.789 ettari su 29 Comuni all'interno di una più vasta area di protezione che interessa 101 Comuni. Per essere iscritto un sito deve

1 <www.paesaggivitivinicoli.it/wp-content/uploads/2018/02/Valorizzare-un-Patrimonio-UNESCO_2016.pdf> (ultimo accesso 23/02/2018).

2 <www.ecomuseopietracantoni.it> (ultimo accesso 10/12/2018).

possedere un valore universale, dimostrando di essere depositario di un significato culturale unico, tale da essere riconosciuto e conservato come patrimonio dell'intera umanità. Le motivazioni dell'attestato UNESCO devono fare parte di quella narrazione che finora è mancata per una proposta culturale turistica moderna che vuole parlare al mondo.

Il Monferrato è un territorio apprezzato anche perché quieto, rispetto ad altre zone collinari per esempio della Toscana o dello stesso Piemonte. E' necessario renderlo più visibile come è stato fatto per Torino e per altre zone del Piemonte: regione, a differenza di altre italiane, considerata meno turistica. L'unicità del Monferrato si rispecchia anche nella varietà del settore enologico con le denominazioni DOCG ovvero Barbera d'Asti, Nizza e Ruchè.

Inoltre alcuni appassionati stanno dimostrando sempre più interesse verso i suoi vitigni autoctoni quali Grignolino e Freisa, che dovrebbero essere maggiormente promossi. I vari consorzi e associazioni enologiche possono formare con il museo ed altri enti istituzionali una azione comune per far conoscere il 'Piemonte da scoprire', un Piemonte che ha la potenzialità di affascinare anche attraverso denominazioni meno note, ma con un grande richiamo per i mercati esteri. Il Consorzio del Grignolino ed altre strutture del settore dovrebbero creare maggiori sinergie con la parte culturale, sottolineando con più forza il valore non solo enologico, ma anche storico, essendo uno dei vitigni più antichi del territorio, ma le cui caratteristiche organolettiche nel corso dei decenni si sono depotenziate perdendo quel corpo che invece era proprio delle produzioni di fine Ottocento.

Occorre potenziare a questo proposito anche il collegamento con i musei del resto del Piemonte: l'Abbonamento Musei Torino Piemonte è la carta che permette di accedere ai musei, alle residenze reali, castelli, collezioni permanenti e mostre temporanee di Torino e del Piemonte aderenti al circuito, rappresentando il modo migliore per conoscere l'offerta culturale della regione e consente di entrare con tariffe agevolate in alcuni dei più importanti musei italiani, propone agli abbonati un calendario di visite guidate riservate.

Essere patrimonio UNESCO, come dimostrano molti casi, fra i quali per esempio Matera, non comporta *ipso facto* la notorietà oppure sensibili modifiche nell'afflusso di visitatori, ma rappresenta un aiuto nell'impostare una strategia di sistema dei vari componenti. L'attestazione importante dell'UNESCO non è un punto di arrivo, ma di partenza per far conoscere il brand 'Monferrato': il Monferrato si sta palesando come meta di turismo enogastronomico ed è opportuno che adottare il 'brand delle colline', anche per promuovere siti culturali come il Museo Civico della 'capitale' Casale.

Come già segnalato il MCC può essere la porta di entrata nel territorio. Il museo ed in particolare ciò che le opere ivi contenute rappresentano storicamente, costituisce una testimonianza di come si sia evoluto il territorio e come i suoi artisti lo abbiano rappresentato.

5.2 Casale candidata Capitale italiana della cultura 2020

Casale è stata candidata a Capitale italiana della cultura 2020, ed è entrata nel gruppo delle dieci città finaliste nel corso del 2018.

L'iniziativa capitale italiana della cultura è stata introdotta con la legge cosiddetta *Art Bonus* e mira a sostenere e valorizzare l'autonoma capacità progettuale e attuativa delle città italiane nel campo della cultura, affinché venga recepito il valore della leva culturale per la conservazione delle identità, la creatività, l'innovazione.

Il lavoro svolto dall'amministrazione comunale per preparare la candidatura deve servire come punto di partenza per continuare a sviluppare sinergie fra i vari ambiti territoriali, soprattutto potenziando la parte di comunicazione, anche e soprattutto al di fuori dell'ambito territoriale locale³.

5.3 Il Castello di Casale Monferrato: al centro della storia europea

Il Castello di Casale Monferrato ha sempre avuto un ruolo centrale non solo nella storia della città e del suo territorio, ma anche, di tutta l'Europa: la sua narrazione potrebbe a buon diritto aiutare la conoscenza dell'intero Monferrato, e far comprendere la sua autenticità ed unicità anche dal punto di vista storico-politico. Attraverso la storia del Castello si possono ripercorrere le principali vicende dell'Europa dal 1300 alla fine dell'Ottocento.

Nell'aprile 1969 si tenne a Casale il quarto congresso di Antichità e Arte, a cui partecipò Cesare Brandi, che definì Casale 'città d'arte'.

Come avvenuto per il Castello di Grinzane Cavour, il Castello di Casale potrebbe fornire «il territorio di un sicuro e prestigioso polo di richiamo turistico e polo di aggregazione culturale e sociale»⁴.

Già negli anni Ottanta-Novanta del secolo scorso si ipotizzava il Castello come sede per un

³ <www.casalemonferrato2020.org> (ultimo accesso 02/02/2018).

⁴ *Il Castello di Casale Monferrato*, atti del convegno di studi (Casale Monferrato 1993), a cura di Associazione Casalese Arte e Storia, Casale Monferrato, p. 212.

museo delle fortificazioni casalesi e monferrine.

Soprattutto nel Piemonte, e soprattutto nel Monferrato è diffusa la presenza di castelli e fortificazioni, la cui importanza storica, molte volte è tale, che possono diventare musei di sé stessi.

Il Castello di Casale ha passato molti decenni di grave incuria ed abbandono, ma negli ultimi vent'anni la tendenza è stata invertita; sono ancora visibili tracce di quanto fu ideato nella seconda metà del Cinquecento, e rappresenta un caso di singolare importanza nell'architettura fortificata.

«Consta di 3750 m² di fabbricati coperti per una volumetria di 45000 m³, 140 vani distribuiti su tre piani e 9450 m² di cortili»⁵.

Sarebbe interessante allestire una esposizione permanente specifica sulla storia del Castello, che appare particolarmente densa e movimentata, oggetto del contendere delle principali potenze europee.

⁵ *Il Castello di Casale Monferrato* cit., p. 221.

Tab. 5.1 *Principali avvenimenti storici legati al Castello di Casale Monferrato.*

Periodo	Aspetti storici	Aspetti artistici
1354-1357	Il primo Castello viene eretto per affermare l'autorità feudale sul borgo.	
1464-1533	Il Castello è residenza e fortezza dei Paleologi, marchesi del Monferrato.	In Cappella Santa Margherita presso il Santuario di Crea, veduta di Casale sullo sfondo del ritratto di Guglielmo VIII Paleologo (ca 1479).
1533	Morte di Gian Giorgio, ultimo erede maschio dei Paleologi. La figlia Margherita sposa Federico II Gonzaga nel 1531.	Ritratto di Federico II ad opera di Tiziano (1529) ora presso il Museo Prado di Madrid. Ritratto di Anna d'Alençon, madre di Margherita, ad opera di Macrino d'Alba, a Crea.
1534-1536	'Causa del Monferrato': nel 1536 Carlo V decreta i Gonzaga signori del Monferrato.	
1559	Pace di Cateau Cambresis conferma il dominio dei Gonzaga sul Monferrato.	
1570	Trasformazione del Castello in fortezza da parte dei Gonzaga.	
1589-1596	Realizzazione della cittadella a Casale da parte di Vincenzo I Gonzaga. Il Castello perde parte delle funzioni di deposito e di amministrazione. La corte periodicamente soggiorna a Casale, nella ex capitale per mostrarsi al popolo ⁶ .	La cittadella di Casale, il Sacro Monte di Crea ed il Castello diventano tre emblemi. Appaiono vetrate nel Castello: segno di modernità in quanto nel resto del Piemonte le finestre erano protette da semplici impannate ⁷ .
1608	Matrimonio fra principe Vincenzo Gonzaga e Margherita di Savoia, il cui figlio nascerà a Casale. Nei primi anni del Seicento c'è l'idea di rendere Casale ancora capitale con feste e ricevimenti.	
1612-1617	Prima guerra dei Savoia per la conquista del Monferrato da parte di Carlo Emanuele I. Per difendere Casale vennero chiamati gli Spagnoli, che di fatto si impossessarono della città essendo governatore della Cittadella don Alfonso d'Avalos ⁸ .	
1624	Cessione di una porzione del Monferrato ai Savoia.	
1627	Seconda guerra dei Savoia. Il Castello ritorna fortezza più che residenza.	
1628-1629	Guerra del Monferrato, a seguito della morte senza eredi di Vincenzo II Gonzaga. Assedio di Casale da parte degli spagnoli guidati da Ambrogio Spinola. Strenua resistenza di Casale con l'aiuto dei francesi.	Vendita delle collezioni d'arte alle altre corti europee da parte dei Gonzaga. Citazione dell'assedio di Casale nei <i>Promessi Sposi</i> .
1631	Pace di Cherasco. Savoia controllano gran parte del Monferrato, ma non Casale tenuta dai francesi.	
1652	Arrivo in città del duca di Mantova Carlo II Nevers, subito dopo il colpo di mano che permise di liberare Casale dal ventennale controllo francese ⁹ .	
1652-1657	Casale neutrale fra Francia e Spagna. La presenza della corte vivacizza la città.	

⁶ *Il Castello di Casale Monferrato cit.*, p. 92.

⁷ *ibid.*, p. 93.

⁸ *ibid.*, p. 111.

⁹ *ibid.*, p. 140.

Tab. 5.1 (segue)

1681	Vendita della cittadella a Luigi XIV di Francia ed in seguito a questo atto occupazione del Castello e della città.	
1691-1704	Dopo interventi attuati su progetto di Vauban, importante architetto francese, il Castello diventa caserma.	
1695	Assedio di Vittorio Amedeo II di Savoia.	
1706	Passaggio di Casale ai Savoia, sancito nel 1713 dal Trattato di Utrecht.	
1745	La guerra di successione austriaca riporta i francesi a Casale.	
1849	24-25 marzo assedio degli austriaci a Casale.	
1852	Cavour si adopera per stanziare fondi per la fortificazione di Casale.	
1886	Convenzione per demolire tutti i rivellini.	
1908	Viene emanato il decreto di vincolo monumentale per il Castello.	

Fonte: ns. elaborazione.

5.4 Sistema rete – Museo Civico e altri nodi culturali

Il museo deve fare sempre più sistema con gli altri nodi culturali della città ovvero il Teatro, il Castello, il Duomo (uno dei maggiori esempi di romanico in Piemonte, con un nartece singolare nel panorama artistico mondiale), la Sinagoga (una delle meglio conservate in Italia) oppure la Chiesa di Santa Caterina, capolavoro settecentesco dell'architetto Scapitta, con la facciata con «ornati di stucco elegantissimi, che ricordano le leggere architetture della Sicilia orientale¹⁰.

Fa parte del sistema rete anche il Santuario di Crea che appartiene al gruppo dei Sacri Monti di Lombardia e Piemonte, patrimoni UNESCO dal 2003: due presenti in Lombardia e sette in Piemonte.

Il Santuario di Crea è sito su una delle più alte colline del Monferrato, nei pressi di Serralunga di Crea. In Lombardia ricordiamo Varese e in Piemonte Varallo Sesia, fra gli altri. A Varallo si trovano le geniali opere pittoriche di Gaudenzio Ferrari, del Morazzone e di Tanzio da Varallo e le statue, fra le quali opere di D'Enrico, a grandezza naturale che dialogano con i dipinti. Similmente presso Crea nella Cappella Paradiso si trova una impostazione artistica simile a quelle di Varallo, con pitture e statue che dialogano come un sistema 3D *ante litteram*, unici nella storia dell'arte.

¹⁰ Gabrielli, *L'arte a Casale Monferrato dal XI al XVIII secolo* cit., p. 39.

Crea era già un luogo importante di culto, quando, nel Millecento, i Marchesi del Monferrato donarono una reliquia della Santa Croce. Fra la fine del Trecento e l'inizio del Quattrocento, i Paleologi edificarono la Cappella di Santa Margherita di Antiochia, e fra il 1474 ed il 1479 Guglielmo VIII Paleologo commissionò gli affreschi della cappella dove sulla parete di fondo compare il suo ritratto. Sotto i Gonzaga venne ideato il primo progetto di edificazione delle cappelle e fu preso a modello il Sacro Monte di Varallo, in fase di costruzione, con le sue cappelle ricche come detto, di pareti affrescate e statue dipinte. Gli affreschi *in primis* e molte altre opere conservate, sono parti salienti della storia dell'arte del Rinascimento in Piemonte. Tra le opere custodite nel Museo del Santuario troviamo due importanti e bellissimi ritratti raffiguranti Guglielmo IX Paleologo ed Anna d'Alençon, opere di Macrino d'Alba: qualche studioso come «Edoardo Villata propone convenientemente un confronto con la *Belle Ferronière* di Leonardo da Vinci»¹¹.

La Cappella della Salita di Gesù al Calvario, presenta un gruppo di statue in gesso eseguite da Bistolfi.

Negli ultimi anni sono mancate soprattutto la comunicazione e le risorse economiche: quanti per esempio sono a conoscenza fra gli appassionati d'arte che «Casale è [...] la città del Piemonte più ricca di decorazioni ad affresco settecentesche e la ricchezza consiste non solo nella quantità delle opere, bensì nella qualità eccezionale di esse»¹²?

E' opportuno rendere noto al di fuori del territorio, le caratteristiche, la storia, e i punti di forza del Monferrato, della sua 'capitale' ed in particolare del suo Museo Civico: essi come cerchi concentrici dal museo verso l'esterno si devono irradiare, attraverso le sue opere, la cultura, lo stile di vita che i visitatori troveranno davanti.

La sfida da vincere sul turismo va combattuta in ambito internazionale e non rivolgersi solo alle zone confinanti il Monferrato.

Per promuovere l'immagine del Monferrato Casalese, è stato creato Mon.D.O. (Monferrato Domanda Offerta), operativo dal 1 ottobre 1998, un consorzio misto pubblico-privato, senza scopo di lucro, di cui si sta decidendo ultimamente (ultimo aggiornamento settembre 2018) l'eventuale prosecuzione o chiusura.

Negli ultimi anni un'altra forma di turismo eco sostenibile, sta emergendo, il cicloturismo, pertanto un altro possibile traino per il territorio può essere la nascente Ciclovia VEN-TO, che nel progetto dovrebbe collegare Venezia con Torino, con una pista ciclabile, passando per Casale Monferrato.

11 V. Sgarbi, *Gli anni delle meraviglie da Piero della Francesca a Pontormo*, Milano, Bompiani, 2014, p. 228.

12 Gabrielli, *L'arte a Casale Monferrato dal XI al XVIII secolo* cit., p. 91.

Tutte le informazioni culturali ed i percorsi turistici sono accessibili e fruibili scaricando gratuitamente l'app *My Monferrato*, navigando nel menù *Cose da Vedere* e poi entrando nella sottocategoria *Open Air Museum*. Qui itinerari geolocalizzati guidano il visitatore alla scoperta della storia e delle eccellenze del territorio urbano e monferrino.

Proprio per rafforzare le proposte di marketing culturale e territoriale nel 2018 la rete MoMu, con una delegazione, sta partecipando ad una serie di incontri di lavoro col personale di *Hangar Point*, che è il servizio di affiancamento a disposizione delle organizzazioni culturali piemontesi: obiettivo è ottimizzare la rete in chiave turistica, ampliarla a nuovi soggetti per lavorare su promozione, valorizzazione e fruizione del patrimonio, migliorando il funzionamento della tessera MoMu, studiando il posizionamento potenziale e caratterizzarla come tessera per il turismo culturale.

5.5 Situazione turistica della provincia di Alessandria e del Piemonte nel 2017

In Piemonte ci sono stati nel 2017 ca 5 milioni di arrivi turistici, 15 milioni di pernottamenti che si suddividono in 4 macro settori: 'Torino', 'la montagna', 'i laghi', 'la collina'. La Provincia di Alessandria è quella con l'affluenza più bassa¹³.

Nella provincia di Alessandria Casale Monferrato è solo in quinta posizione, pur essendo la seconda città per abitanti della provincia, come presenze turistiche nel 2017, in particolare il totale degli arrivi è pari a 18297 persone e le presenze pari a 35356 persone, con un tempo di permanenza medio (TMP) uguale a 1,93, dato dal rapporto totale presenze su totale arrivi. Le presenze dall'estero sono pari a 12240.

Paragonando la provincia di Alessandria con quella di Cuneo, si hanno 12 località con un numero superiore di presenze rispetto a Casale; certamente ci sono località prettamente turistiche come Limone Piemonte o La Morra con 45419 presenze ed un TMP pari a 2,41, ma anche Saluzzo con 37500 presenze ed un TMP pari a 1,96, oltre le 12 località anche Monforte d'Alba con 32597 ed un TMP pari a 2,26. In prima posizione nella provincia di Cuneo troviamo Alba con 199302 presenze ed un TMP uguale a 2,21. Torino ha presentato nel 2017 un TMP pari a 2,94¹⁴.

Da questi dati si evince che sia possibile per Casale aumentare il tempo di permanenza medio e che ci siano margini per incrementare soprattutto il numeratore della frazione presenze su

13 <www.regione piemonte.it/pinforma/images/DOCUMENTI/FlussiTuristici2018_DEF.pdf> (ultimo accesso 01/12/2018).

14 <www.piemonte-turismo.it/wp-content/files/Scheda_-_pagg_55_COMUNI_-_MOVIMENTI_2017.pdf>. (ultimo accesso 01/12/2018).

arrivi. Il Monferrato infatti appartiene al macro settore turistico, cosiddetto 'collina', nel rapporto specifico annuale redatto dalla Regione Piemonte. Nel 2017 sono aumentati gli arrivi (+4,96%) e le presenze (+6,35%) superando 825000 arrivi e 1877000 presenze. La componente estera traina la crescita ed il mercato estero ha il 52% delle presenze totali. In particolare nel 2017 Svizzera, Germania, BeNeLux, sono le nazioni da cui provengono maggiormente i turisti¹⁵.

Ma il dato 'collina' è molto fuorviante perché comprende anche tutta la zona delle Langhe con Alba, a cui appartengono il maggior numero di presenze.

Per ultimo analizziamo i dati del 2017 inerenti la sola provincia di Alessandria in relazione alle presenze estere. Compiendo una semplice analisi di Pareto, in particolare solo sei nazioni coprono l'80% del totale ovvero Italia (59%), Germania (5,5%), Paesi Bassi, Francia, Svizzera, Russia. Sono ancora basse le percentuali di americani e cinesi che visitano la provincia, in totale ca 24000 presenze¹⁶.

5.6 Conclusioni

I mercati di riferimento del Monferrato sono prima di tutto l'Italia ed alcuni paesi esteri, quali Francia, Germania e Svizzera.

Il tempo medio di permanenza, in base alle analisi citate, dei turisti a Casale non supera i due giorni, non si hanno però statistiche, in merito a quanti turisti abbiano visitato il Museo Civico. Sarebbe opportuno avere dati in merito alla numerosità dei visitatori esteri, anche in relazione alla loro provenienza.

Alla luce dei dati sopra citati, ci sono margini di miglioramento per attirare visitatori tramite campagne di promozione e comunicazione a lungo raggio, cercando di allargare il cerchio di visita e coinvolgendo di più le altre zone del Piemonte, portando così ad allungare il tempo di visita e permanenza.

In relazione all'esigenza di promuovere meglio il territorio bisogna puntare a valorizzare il Castello come traino per la visita culturale ed enogastronomica in città e nel territorio a cui legare la visita al Museo Civico, tramite adeguate e moderne forme di comunicazione e marketing, da sviluppare anche in altre nazioni, oltreché nelle regioni italiane non direttamente confinanti con il Piemonte. Bisogna narrare il territorio per esempio nei paesi

15 <www.regione piemonte.it/pinforma/images/DOCUMENTI/FlussiTuristici2018_DEF.pdf> (ultimo accesso 01/12/2018).

16 <www.piemonte-turismo.it/wp-content/uploads/2018/04/ATLAlessandria2017.pdf> (ultimo accesso 29/12/2018).

scandinavi oppure nei paesi dell'Europa Orientale, oppure in Cina o negli Stati Uniti proprio perché distanti come cultura, clima ed usi da quelli che possono trovare nel Monferrato. L'identità ed l'autenticità sono spesso sinonimi di diversità. Con le moderne tecnologie dell'informatica, una comunicazione efficace non assorbe troppe risorse economiche.

La narrazione è un aspetto importante, finora trascurato, soprattutto verso i potenziali turisti esteri.

Bisogna innovare la tradizione, raccontare le potenzialità della collina, che per esempio interessa molto gli americani e i turisti internazionali. Ovviamente il turista estero o italiano curioso che visiterà il territorio, sarà, con opportuni rimandi nei luoghi turistici, invogliato a vedere anche le opere della gipsoteca o della pinacoteca.

Il Monferrato deve prendere spunto dalle mosse fatte in passato dalle Langhe ed elaborare un progetto forte per l'estero e per la comunicazione anche di concerto con la parte culturale del territorio.

Capitolo 6. Analisi delle funzioni critiche del Museo civico di Casale Monferrato

6.1 Introduzione

Analizziamo il MCC relativamente alle funzioni descritte nel capitolo 2. I risultati di questa osservazione saranno propedeutici per stilare la strategia ed aiutare l'elaborazione del piano di marketing.

6.2 Funzioni critiche

6.2.1 Gestione e valorizzazione dei depositi

Esiste un inventario delle opere appartenenti alla collezione. Verso la fine del 2018, grazie all'intervento economico del Comune di Casale Monferrato e della Regione Piemonte, si è ottenuto anche il certificato di prevenzione incendi, rilasciato in data 9 novembre, provvedendo anche alla sostituzione delle porte antincendio e dei maniglioni antipánico.

6.2.2 Conservazione programmata

Potrebbe essere utili usare uno strumento di gestione della conservazione, quale l'analisi FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*), o altri simili per tenere sotto controllo le opere della collezione.

6.2.3 Servizi di accoglienza

I servizi di accoglienza sono in *outsourcing*, ma con controllo da parte dei responsabili del museo. Non esiste il bar ed il *bookshop* non è adeguato; se ben realizzati, sono possibili attrattori, considerando il museo come porta del territorio. E' necessario mantenere nel *bookshop* anche pubblicazioni legate al territorio ed alle istituzioni culturali ed aziendali del settore turistico culturale del Monferrato (vedere il § 6.2.5 Allestimenti e sistemi informativi). Sarebbe utile andare in ristampa con alcuni libri oppure eseguire un catalogo moderno ed

aggiornato delle opere del museo e degli autori principali, nonché preparare un questionario di valutazione interno per controllare come vengono visti i servizi dai visitatori, magari avvalendosi di strumenti informatici per effettuare velocemente statistiche sulle diverse modalità di visita, per poter poi adeguare la strategia di marketing e di gestione, come un continuo controllo automatico.

6.2.4 Marketing e comunicazione

L'attività di marketing dovrebbe essere gestita da una risorsa interna al museo, meglio se coincidente con il responsabile per il *fund raising*, con un aiuto esterno specifico per la comunicazione.

E' importante differenziare ancora di più le politiche di prodotto-prezzo: pacchetti di biglietti ad un certo prezzo in certi orari per determinate fasce di persone, riduzione per la prossima visita, collegamento con hotel, trasporti, strutture sportive.

E' necessario comunicare maggiormente il valore del museo, creando il brand Museo del Monferrato o Polo Museale del Monferrato, utilizzando sempre il logo attuale dell'opera di Musso, magari inserendo anche un riferimento visivo alla collina o ai vini prodotti nel territorio.

E' possibile sviluppare una maggior promozione del museo da parte del Comune ed anche da parte della Regione Piemonte, credendo nel valore delle opere contenute nel museo, illustrandole ai cittadini e nella forza del marchio Monferrato; questo per attrarre i turisti ed in particolare i turisti appassionati, quindi maggior pubblicità su siti e riviste specializzate per attrarre più visitatori esperti (per esempio riviste o inserti specializzati di arte oppure di cultura, etc.): maggiore promozione lontano dal territorio circostante, attualmente inesistente, anche solo in altre regioni italiane.

6.2.4.1 Individuazione dei parametri che influenzano la comunicazione

Poiché la funzione comunicazione è molto importante per il piano di marketing, analizziamo in maggior dettaglio in tab. 6.1 la situazione attuale, secondo tre caratteristiche: contesto di tipo fisico, contesto di tipo sociale e contesto di tipo personale, alla luce della tab. 2.1.

Tab. 6.1 Parametri che influenzano la comunicazione nel Museo Civico di Casale Monferrato (aggiornato al 31/01/2019).

CONTESTO DI TIPO FISICO		
EDIFICIO		
ESTERNO	Pulizia e cura del verde	Da migliorare ed aumentare la cura del cortile interno di accesso al museo a cui si accede da via Cavour. Potrebbe essere utile valutare se sia possibile sfruttare meglio tale area, magari per presentazioni.
	Accessibilità categorie svantaggiate	Da migliorare.
	Illuminazione e segnaletica stradale	Da migliorare nelle principali vie di accesso al museo o nei luoghi di arrivo dei turisti. Non è presente o poco presente una adeguata segnaletica a favore dei visitatori.
	Presenza parcheggi	Da migliorare la comunicazione della presenza del museo nei principali luoghi di parcheggio cittadini.
INTERNO	Aggiornamento degli allestimenti	Ad eccezione delle prime sale e del primo corridoio, è indispensabile migliorare l'allestimento delle sale successive e della gipsoteca.
	Accessibilità ai disabili	E' opportuno provvedere da parte dell'amministrazione comunale ad un piano per eliminare le barriere architettoniche nel percorso di visita.
SPAZI	Sale dedicate alle collezioni, mostre e sosta	Le sale sono dedicate alle collezioni. Esistono pochi spazi di attesa e sosta attrezzati.
	Sale di studio e ricerche	Non esistono sale di studio e ricerche.
	Spazi per conferenze	Esiste uno spazio per conferenze o per eventi esterni (Sala delle Lunette).
ELEMENTI DI MUSEOGRAFIA E MUSEOLOGIA		
ORIENTAMENTO FISICO	Piante generali e di piano e pannelli informativi di posizione	Esistono piante generali e di piano e punti nodali di riferimento, da migliorare, così come pannelli informativi di posizione.
	Personale di sala	Non esiste personale di sala.
	Uso dei colori per le indicazioni direzionali	Non esiste utilizzo dei colori per le indicazioni direzionali.
	Affissione regolarmente in più lingue	Non esiste affissione in più lingue, almeno inglese.
ORIENTAMENTO CONCETTUALE	Pannelli introduttivi al sito	Sono scarni e sarebbero da migliorare.
	Pannelli informativi sulle collezioni	Da aumentare.
	Didascalie anche in inglese	Mancano didascalie anche in inglese.
	Totem interattivi e sistemi audiovisivi	Non esistono totem interattivi, sistemi touch screen e sistemi audiovisivi.
	Visite guidate e visite didattiche	Possibilità di visite guidate e visite didattiche.
ELEMENTI ESPOSITIVI	Predisposizione percorsi di lettura	Manca una predisposizione ai percorsi di lettura.
	Utilizzo di grafici e plastici	Non utilizzo di ricostruzione grafiche e plastici.
	Condizioni termoigrometriche	Buone condizioni termoigrometriche e ricambio aria.

Tab. 6.1 (segue)

CONTESTO DI TIPO SOCIALE		
ELEMENTI DI COMUNICAZIONE		
COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE	Consultazioni periodiche, seminari, corsi di aggiornamento	Prevedere consultazioni periodiche, riunioni, corsi di aggiornamento professionale in relazione alle risorse a disposizione.
PROMOZIONE	Campagne di comunicazione	Campagne di comunicazione da migliorare non tanto in città, ma soprattutto nei territori al di fuori del Monferrato.
	Sito web	Sito web aggiornato da poco.
	Depliant/pieghevoli	Depliant e pieghevoli: utilizzati e da aumentare diffusione presso altre strutture museali della regione e presso aziende e istituzioni turistiche e culturali.
	Programmazione mostre temporanee	Non esiste programmazione mostre temporanee, ad eccezione della mostra su Vidua inaugurata il 15 dicembre 2018, a causa della mancanza di risorse
	Associazione Amici del museo	Esiste. Ampliarla creando tramite sistema MoMu una associazione di sostenitore dei musei del Monferrato.
	Attività culturali	Esistono concerti ed altre attività culturali, svolte soprattutto nella Sala delle Lunette.
MERCHANDISING	Cartoleria, opere esposte, poster, gadget vari, abbigliamento	Per mancanza di risorse non esiste alcuna forma di merchandising. Con la formula della sponsorizzazione di aziende del settore e di aziende del territorio, si potrebbero attivare alcune piccole operazioni di merchandising che favorirebbero la diffusione del marchio del museo.
POLITICHE DI PREZZO	Biglietti aperti, nominali, card integrata, biglietti solo per mostre	Politiche di prezzo: esistono prezzi differenziati a seconda degli orari e dell'età e dei possessori della tessera MoMu, favorire una maggiore differenziazione con biglietti aperti validi per più giorni o gratuiti per i disoccupati.
ANALISI DELLA DOMANDA		
MONITORAGGIO	Analisi del libro dei visitatori	Da applicare.
	Sondaggio o questionari presso i visitatori	Da attuare.
	Schede reclami e commenti portali web specializzati	I responsabili seguono le pagine del museo attive sui social network, e rispondono ai quesiti in modo puntuale.
RICERCHE DI MERCATO	Sondaggi di opinione e indagine efficienza campagne comunicazione e pubblicitarie	Non vengono svolti.
RAPPORTI CON IL TERRITORIO		
OFFERTA DIDATTICA	COOPERAZIONE CON LE SCUOLE	Ottima, esiste una valida programmazione attività didattiche e visite guidate per scolaresche e laboratori potenziare sezione sito web dedicata.
RAPPORTI DEL MUSEO CON L'ESTERNO	COLLABORAZIONE CON ALTRI MUSEI	Consulenze, prestiti temporanei, conferenze e seminari: esistono collaborazioni con Museo Egizio e con organizzatori di mostre. Potenziare collaborazioni con altre istituzioni museali della regione: Galleria Sabauda, Museo Troubetzkoy, etc.
	RAPPORTI E SERVIZI ALLA COMUNITA'	Esistono poche attività per utenti svantaggiati. Da migliorare le informazioni sulle altre strutture presenti sul territorio in particolar modo gli altri componenti il sistema MoMu. Non esistono sponsor. Non esistono convenzioni con istituzioni private.

Tab. 6.1 (segue)

ANALISI DEGLI ELEMENTI DI MITO		
ELEMENTI DI MEMORIA/PATRIMONIO IMMATERIALE	Storia, arte, letteratura, altro	Da approfondire alla luce del passato storico ed artistico di Casale Monferrato (vedi storia del Castello di Casale)
AMBITI REALI	Architettura, paesaggio, realtà sociale, altro	Da approfondire, considerando gli esempi in città delle varie epoche storiche e sociali.
CONTESTO DI TIPO PERSONALE		
SERVIZI PER L'UTENZA	PUBBLICAZIONE INFO: SEDE ORARI, SERVIZI	Pannelli esterni poco presenti. Esistono depliant e sito web.
	SERVIZI ACCOGLIENZA	Assistenza utenti svantaggiati: da migliorare. Da ottobre 2018 è stato inaugurato uno spazio dedicato alle neo mamme ed ai loro bebè, dove poter allattare o accudire con i comfort necessari. Il Comune ha aderito al progetto Piemonte <i>Family Friendly</i> , promosso dal Consiglio Regionale con l'obiettivo di creare spazi pubblici dedicati alle necessità dei bambini, per agevolare la visita anche delle famiglie con bambini piccoli.
	Guardaroba	Da migliorare.
	Caffetteria/ristorante	Non presenti.
	Bookshop	Scarno.
	Aperture serali/gratuite/periodiche	Aperture serali: avvengono con discreta periodicità. Aperture gratuite: periodiche, con buona frequenza.
	INFORMAZIONE SULLE COLLEZIONI	
	Audioguide	Non esistono.
	Servizi per studiosi e specialisti	Da migliorare.
	Cataloghi	Da aggiornare, sono fuori stampa.

Fonte: Nostra elaborazione da *Analisi di benchmarking sulla comunicazione museale* in Progetto pilota strategico Poli Museali di eccellenza nel Mezzogiorno a cura di MiBAC, DPS Dipartimento per lo Sviluppo e la Gestione Economica, Invitalia in collaborazione con Antonella Mosca-MiBAC
didattica.uniroma2.it/assets/uploads/corsi/39496/1290691369022_presentazione_benchmarking_comunicazione_Antonella_Mosca.pdf (ultimo accesso 15/01/2017).

6.2.5 Allestimenti e sistemi informativi

Sarebbe utile legare parte della visita al museo alla scoperta del territorio, spingere il visitatore a scoprire Casale ed il territorio circostante ovvero il Monferrato.

Molti autori delle opere presenti nel museo, sono nati a Casale o nel territorio, testimoni dei vari periodi storici: Bistolfi, Guala, Moncalvo, Morbelli, Musso, Pagliano.

E' necessario sviluppare esposizioni in 'contesto', come affermato da Salvatore Settis in una intervista televisiva, «di fronte alla mostrificazione dei musei è necessario riconquistare il museo come lo spazio privilegiato che debba prima di tutto agganciare il circostante contesto, dal quale i nostri musei non possono divorziare»².

E' necessario ristabilire la corretta gerarchia secondo cui il museo è luogo primario della ricerca, e per questo può produrre mostre corrette. A questo proposito è stata inaugurata il 15 dicembre 2018 una mostra su Carlo Vidua, casalese di inizio Ottocento, la cui collezione etnografica è presente nel museo, ma finora non sufficientemente conosciuta. Con l'ausilio di video il percorso di visita permette di viaggiare attraverso i reperti storici, collezionati da Vidua durante tre lunghi viaggi compiuti in Europa e Medio Oriente, nelle Americhe e in Asia. Nell'organizzazione della mostra sono stati coinvolti anche il Museo Egizio di Torino e il Museo Arti Orientali di Torino. L'esposizione ha beneficiato di un contributo della Regione Piemonte erogato ai sensi della L.R. 28 agosto 1978, n. 58 in materia di "Promozione della tutela e dello sviluppo delle attività e dei beni culturali", altri partner dell'iniziativa oltre alle due istituzioni di Torino citate, l'Accademia delle Scienze di Torino, la Cooperativa Solidarietà e Lavoro di Genova, l'Associazione Museo Civico di Casale, Associazione *Orizzonte Casale* ed il Comune di Conzano.

E' opportuno creare sinergie con l'altra struttura deputata alle esposizioni comunali ovvero il Castello, in cui si svolgono prevalentemente mostre di arte contemporanea, o predisporre mostre al Castello con riduzioni del prezzo del biglietto se si visita il museo e viceversa.

E' necessario non sottovalutare l'importanza di didascalie concise, chiare e leggibili o udibili, per tutti le tipologie di visitatori possibili e migliorare la descrizione artistica e fotografica per periodo, esaltando le opere più significative.

Non sono presenti spiegazioni delle opere, del suo autore, del periodo storico, affinché il visitatore possa soffermarsi maggiormente. E per la stessa motivazione sarebbe utile la presenza di sedie, per ora quasi assenti.

² Cfr. T. Montanari, V. Trione, *Contro le mostre* cit., pp. 53-79.

Bisogna considerare la possibilità di modernizzare l'allestimento della gipsoteca: dedicare spazi ed allestimenti in cui si narri della vita, luoghi, incontri e sistemi di lavoro di Bistolfi.

6.2.6 Didattica, educazione e diletto

Aumentare il coinvolgimento del visitatore è indispensabile, approfondendo la storia di alcune opere come quella del Reina oppure delle sculture di Bistolfi; predisporre schede con storia dei restauri per ogni opera ed utilizzare maggiormente sistemi informatici per la didattica o anche solo supporti visivi o filmati.

6.2.7 Mostre ed eventi temporanei

Da molti anni non si tenevano mostre temporanee presso il museo, eccezione fatta per l'esposizione su Carlo Vidua, parte della cui collezione etnografica è presente nel museo, ma finora non sufficientemente conosciuta. Nel sito internet del museo è possibile visualizzare il video presentazione dell'esposizione. Da rimarcare il fatto che con lo stesso biglietto di entrata al museo si visita anche la mostra.

Come sperimentato nella mostra su Vidua, è possibile aumentare la collaborazione con altri musei di maggiore dimensione ed importanza.

Ad un obiettivo simile si può giungere, servendosi di società private che possono aiutare a contattare altre istituzioni per avere prestiti, come successo a Sansepolcro.

Si potrebbero svolgere mostre in collaborazione col Castello. Se lo spostamento di opere d'arte è troppo oneroso, magari ricorrendo ad installazioni 3D.

E' positivo l'Abbonamento Musei Regione Piemonte: sarebbe auspicabile una maggiore comunicazione verso il pubblico.

Le esposizioni temporanee possono essere un volano per attirare persone che altrimenti non visiterebbero la città. Ecco perché il costo, in ogni caso visto il budget comunale, elevato di una mostra, dovrebbe essere preso in carico non solo dalla singola istituzione civica, ma da tutti gli *stakeholder*, in questo caso appropriatamente tradotto col termine portatori di interesse.

6.2.8 Fund raising

Tutte le proposte finora presentate devono essere sostenute economicamente e sovvenzionate soprattutto da enti ed associazioni esterni al Comune. La mancanza di risorse è spesso il freno principale allo sviluppo di politiche museali; per questo motivo dedicare una risorsa interna ad hoc, dipendente del Comune, pagata con una parte variabile dello stipendio correlata con i fondi ottenuti, potrebbe essere utile per allargare i fondi necessari. Tale risorsa avrà il compito di:

- spingere le fondazioni bancarie e le aziende, soprattutto quelle turistiche e ricettive, a sovvenzionare le iniziative del museo
- spingere le donazioni di importo minimo, il 'micromecenatismo' come nel campo della ricerca medico-scientifica, sempre legati alla promozione del territorio. Qualsiasi residente nel territorio, sostenendo le azioni del museo, deve sentirsi fiero di consolidare il patrimonio culturale ed artistico
- creare *membership* o allargare l'associazione *Amici del museo*, incrementando la promozione delle tessere MoMu
- fare in modo che le aziende del territorio adottino un quadro oppure una iniziativa particolare ovvero fare azioni di *crowdfunding* per progetti specifici
- stimolare il museo ad affittare spazi, ma solo per iniziative legate alla promozione della cultura del territorio e non per eventi estemporanei, avulsi dal contesto culturale o artistico
- ottenere fondi da aziende enogastronomiche, come avvenuto ad esempio a Montefalco in occasione del restauro dell'opera di Benozzo Gozzoli, sovvenzionato dai viticoltori; ottenere fondi da istituzioni statali (regione, ministero), banche (soprattutto quelle del territorio, 3-4 istituti), associazioni albergatori, aziende di trasporto.

6.2.9 Integrazione interna, esterna e laterale

Poiché il Museo Civico per definizione è porta bandiera di una cittadinanza, e nel caso di Casale Monferrato, appartiene ad un sistema museale, occorre aumentare la promozione della rete museale MoMu fra le varie istituzioni componenti e verso l'esterno, soprattutto verso altre regioni italiane, con campagne pubblicitarie attraverso tutti i canali informativi, compresi le nuove piattaforme informatiche.

6.3 Analisi SWOT del Museo Civico di Casale Monferrato

Integriamo quanto già descritto, con una analisi SWOT, in modo da avere una situazione completa dello stato attuale del museo in tutte le sue componenti. (tab. 6.2).

Tab. 6.2 Analisi SWOT del Museo Civico di Casale Monferrato.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Attività didattiche ben sviluppate. • Museo sito in città storica e in un territorio con precisa identità culturale ed enogastronomica. • Molte opere di autori del territorio ed appartenenti a diversi periodi artistici. • Sistema rete MoMu. • Gestione <i>social network</i> e del sito web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assenza statuto museale. • Poca o nessuna autonomia sia in termini economici che gestionali rispetto all'amministrazione comunale. • Scarsa presenza di risorse. • Calo demografico di Casale Monferrato. • Riduzione numero di imprese nel territorio cittadino. • Scarsa promozione del valore artistico. • Quasi assenza di mostre temporanee. • Ridotte politiche di marketing con scarsa e sporadica attività di promozione al di fuori del territorio. • Assenza di <i>merchandising</i>. • Allestimento chiaro, ma poco moderno. • Scarso collegamento con imprese turistiche o ricettive in genere.
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo del Castello come traino. • Riqualificazione complessiva della città di Casale Monferrato. • L'esempio delle Langhe e del Piemonte, nella promozione e nella gestione del turismo e della cultura. • Sfruttamento del riconoscimento UNESCO. • Utilizzo del termine 'Monferrato' come brand per il museo. • Migliorare servizi di accoglienza: creazione bar e aggiornamento dell'area <i>bookshop</i>, anche come porta del territorio. • Intercettazione di un turismo enogastronomico e culturale: creare un "percorso del Grignolino", che può essere per esempio denominato <i>GrignoLine</i>. • Gipsoteca: dare maggior rilievo alla collezione, modernizzare l'allestimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realtà museali concorrenti nel territorio. • Mostre di arte contemporanea del Castello.

Fonte: Nostra elaborazione da W.M. Pride, O.C. Ferrell, *Marketing* cit., pp. 39-40.

Capitolo 7. Piano di marketing e posizionamento del Museo Civico di Casale Monferrato - creazione di un Polo Museale del Monferrato

7.1 Obiettivo del piano di marketing e creazione del brand Monferrato

Da quanto emerso nei paragrafi precedenti, appare chiaro che il principale obiettivo del piano di marketing sia l'aumento della visibilità del museo e del territorio, attraverso un riposizionamento e la creazione di un marchio o brand basato sul nome Monferrato.

Il punto di partenza deve essere la creazione di uno statuto, in cui deve essere ben identificata la *mission* del museo, fermo restando che la mancanza di risorse è il primo aspetto da valutare. Si deve creare valore economico e culturale attraverso un ascolto dei visitatori e dell'ambiente circostante, facendo sinergie col territorio. Si deve comunicare lo stock museale, di cui nei § 7.2 e § 7.3 illustriamo i temi, con una narrazione ampia e diffusa, perché in caso contrario sono solo input sterili, che non vengono trasformati in output produttivi ovvero in qualcosa di conosciuto ed apprezzato.

Gli strumenti per applicare il piano devono poggiarsi su molteplici fattori, propri del marketing e della comunicazione:

- effettuare campagne di promozione
- migliorare allestimento e farlo conoscere, narrare le opere ed il territorio
- effettuare mostre temporanee
- aumentare collaborazioni con altre istituzioni museali.

Per cercare di attuare quanto sopra descritto, si dovranno praticare politiche di *fund raising*, seguendo ad esempio il modello di gestione del Museo Civico di Sansepolcro.

Gli indicatori per la valutazione del piano saranno:

- il numero di visitatori
- le presenze del museo civico nei mezzi di comunicazione
- l'ammontare dei fondi non comunali.

7.2 Temi derivanti dalla collezione museale

Abbiamo individuato una serie di temi, che poggiano soprattutto sulla collezione museale.

Tali argomenti concorrono a costituire l'input, le risorse che sono la base, da cui poi la comunicazione museale tramite il marketing crea l'output da presentare al pubblico.

Il museo, magari di concerto col Castello, che ha una impronta più moderna o se vogliamo contemporanea, può aiutare a richiamare visitatori, e dal punto di vista artistico possiamo tracciare vari filoni su cui impostare la strategia dei prossimi anni, basata:

- su una rivalutazione di Bistolfi
 - considerando l'importante presenza della gipsoteca Bistolfi, sarebbe opportuno creare una associazione di gipsoteche piemontesi, col contributo della regione, contando il Piemonte anche il Museo del Paesaggio di Verbania (gipsoteca Troubetzkoy) oppure la gipsoteca Monteverde a Bistagno, in provincia di Alessandria;
 - è necessario sviluppare una comunicazione narrativa più incisiva delle opere di Bistolfi e della sua importanza nella storia dell'arte: un critico e curatore di mostra cita anche Bistolfi, parlando infatti del grande scultore francese Rodin, considerato «l'artefice di una rigenerazione della scultura aprendo la strada alla scultura [...] quella cui [...] pure gli italiani hanno dato un contributo decisivo [...], se pensiamo a protagonisti di livello internazionale come Gemo, Rosso, Bistolfi, i Futuristi [...]»¹. Molte opere di Bistolfi sono state prestate ad altri musei per esposizioni temporanei a significare l'importanza dell'artista, quali nel 2018 la mostra tenutasi presso Palazzo dei Diamanti a Ferrara oppure sempre nel 2018 la mostra sul colore del lavoro presso Palazzo Cucchiari a Carrara col bozzetto *Il funerale di un eroe del lavoro*, oppure la mostra tenutasi fino al 27 gennaio 2019 a Rovigo con la presenza dell'opera *La sfinge*, capolavoro del Simbolismo;
 - bisogna rendere l'allestimento della gipsoteca Bistolfi moderno. A titolo di esempio si potrebbe citare quanto fatto nel Museo Canova a Possagno: *CanovaExperience*², realizzata col contributo della Regione Veneto, è una piattaforma di comunicazione integrata multimediale e interattiva, ad alto contenuto tecnologico. «Ci sono i totem *touch screen* che fanno scegliere fra una serie di menù e approfondimenti, i codici QR per conoscere la storia e i segreti delle opere, le posizioni oculus per fare il tour

¹ F. Mazzocca, *Tour d'Italie alla Rodin*, «Il Sole 24Ore», 27 agosto 2017, p. 25.

² <www.canovaexperience.com> (ultimo accesso 13/09/2018).

delle sale [...] Un sito web [...] e un'app permettono l'accesso alla visita e ai contenuti anche da remoto»³. Nel museo digitalizzato, tutto è accessibile anche a chi è disabile, e le opere in gesso, che non possono essere toccate, sono state riprodotte in polistirolo con una stampante 3D perché si possano leggere con le mani. Fra l'altro alcune opere del Bistolfi sono presenti in città, e potrebbero creare un ponte per riscoprirle attraverso le sue opere.

La raccolta casalese è esemplare per la comprensione del *modus operandi* di Bistolfi: i materiali conservati permettono di seguire la genesi dell'opera dall'idea originaria, fino alla sua trasposizione in marmo o in bronzo. Obiettivo primario dell'esposizione casalese è trasmettere il “valore del gesso” [...], sia nel contesto specifico della pratica artistica, sia nella necessità di renderlo attuale e fruibile ad un più ampio pubblico. Consta di oltre centosettanta opere tra terrecotte, disegni, plastiline, bozzetti e modelli in gesso, alcuni marmi e bronzi, che permettono di documentare il lungo percorso artistico di Bistolfi. Risulta necessario agire efficacemente per comunicare al proprio pubblico, l'unicità e la peculiarità di una Gipsoteca d'artista. La genesi di opere emblematiche come il Monumento a Giovanni Segantini (1899-1906), rivive attraverso i materiali conservati in gipsoteca, e, nel caso specifico, il bozzetto, la madreforma a tasselli e in due modelli in gesso, oltre che nelle parole stesse di Bistolfi⁴.

E' ormai acclarata l'importanza dei gessi sia come modelli originari sia come copie.

Si parla di “memoria conservata” che oggi diviene la chiave di lettura per comprendere le modalità di esecuzione adottate. I bozzetti ed i modelli in gesso, eseguiti in prima persona dall'autore, riportano ancora impresse le impronte digitali lasciate dall'artista stesso. E' noto che lo stesso Bistolfi tenesse in gran conto i bozzetti, poiché erano testimoni dell'idea fresca e sincera dell'artista, non viziata dalla committenza, le cui richieste di modifiche potevano, talvolta, concorrere ad apportare variazioni durante l'elaborazione del modello⁵.

Nell'Accademia il movimento neoclassico ha segnato il massimo momento di espansione della cultura dei gessi, la quale ha conosciuto il suo decadimento con l'avvento dell'art nouveau. Sebbene la realizzazione di modelli in gesso abbia continuato a essere importante nel percorso formativo degli artisti, non ha mai più avuto la rilevanza che ebbe nel passato⁶.

Mentre la scultura parla un linguaggio più direttamente comprensibile al pubblico nelle sue manifestazioni “finite”, cioè nelle opere portate a termine, il bozzetto parla un altro

3 B. Ganz, *Ho adottato il Canova per farlo rivivere in 3D*, «Il Sole 24Ore», 3 dicembre 2017, p. 17.

4 A. Montanera, *Attualità e ruolo della Gipsoteca. Il caso della Gipsoteca Leonardo Bistolfi di Casale Monferrato*, in *Il valore del gesso come modello, calco, copia per la realizzazione della scultura*, atti del quarto convegno internazionale sulle gipsoteche (Possagno 2015), a cura di M. Guderzo e T. Lochman, Crocetta del Montello, Antiga Edizioni, 2017, p. 335.

5 A. Montanera, *Attualità e ruolo della Gipsoteca. Il caso della Gipsoteca Leonardo Bistolfi di Casale Monferrato* cit., p. 340.

6 J. Egea, *I gessi dell'Accademia di Barcellona 1800-1851: il rapporto con gli scultori e i formatori italiani*, in *Il valore del gesso come modello, calco, copia per la realizzazione della scultura*, atti del quarto convegno internazionale sulle gipsoteche (Possagno 2015), a cura di M. Guderzo e T. Lochman, Crocetta del Montello, Antiga Edizioni, 2017, p. 148.

idioma, abituale per gli addetti ai lavori. Il pubblico di fronte al bozzetto, per poterne comprendere a pieno il significato, si trova così obbligato ad entrare nel vivo del processo da cui, passo per passo, nasce ogni opera. Il fascino del bozzetto è proprio questo: raccontare delle storie sempre uniche di come nasce una scultura e comunicare sia la parte creativa, l'idea, il sogno, il progetto di ciò che sarà, sia la parte tecnica, la traduzione in opera⁷.

Fra tutte le scultura, le opere in gesso [...] sono la testimonianza migliore, e la più fedele, del lavoro dello scultore, e riproducono persino in molti esempi le stesse impronte digitali dell'autore, come nei quadri di Rembrandt o Tiziano. [...] sebbene i gessi presentino delle imperfezioni, i modelli originali possiedono una qualità, un'espressività e una ricchezza di dettagli di cui le copie sono certamente carenti⁸.

Per quanto sopra evidenziato possedere molte opere di unico autore, della qualità del Bistolfi, appare una miniera, ancora da sfruttare appieno dal punto di vista comunicativo per poter estrarre valore artistico ed economico;

- sullo sfruttamento del centenario della morte di Morbelli nel 2019, per creare una esposizione temporanea oppure operare una maggiore comunicazione delle opere di Morbelli e di Pagliano, ed in generale del periodo compreso fra fine Ottocento (Reina e collegamenti con Induno e Hayez) ed inizio Novecento, creando magari legami con un altro artista alessandrino molto conosciuto ovvero Pellizza da Volpedo;
- su una migliore comunicazione dei lavori del Guala, con rimandi al Settecento veneziano;
- su una promozione delle opere del Seicento del Musso, con riferimenti con i caravaggeschi ed in generale con le correnti artistiche del secolo;
- su una rivalutazione delle opere del Rinascimento Piemontese della scuola di Spanzotti: questo tema è particolarmente interessante per i visitatori esperti o per chi è interessato all'arte e soprattutto al Rinascimento, perché tale periodo non viene analizzato come è usuale dal punto di vista della scuola veneta o toscana, ma discutendo su opere di artisti piemontesi. Ricordiamo che nella Sacrestia della cattedrale di Sant'Evasio è presente il *Battesimo di Cristo*, un'opera, di Gaudenzio Ferrari, una tavola del ca 1534. A questo si potrebbe legare un approfondimento alla figura di Giovanni Martino Spanzotti. Proprio presso l'Arca di Vercelli in occasione della mostra su Gaudenzio Ferrari nel 2018, è stata esposta la tavola proveniente dal Museo

⁷ C. Celli, *Bozzetti e modelli messaggeri di significati e tecniche nel museo di Pietrasanta*, in *Il valore del gesso come modello, calco, copia per la realizzazione della scultura*, atti del quarto convegno internazionale sulle gipsoteche (Possagno 2015), a cura di M. Guderzo e T. Lochman, Crocetta del Montello, Antiga Edizioni, 2017, p. 242.

⁸ L. Enseñat Benlliure, *Origine e divenire della collezione di gessi originali di Mariano Benlliure del Museo de Bellas Artes de Valencia*, in *Il valore del gesso come modello, calco, copia per la realizzazione della scultura*, atti del quarto convegno internazionale sulle gipsoteche (Possagno 2015), a cura di M. Guderzo e T. Lochman, Crocetta del Montello, Antiga Edizioni, 2017, p. 262.

del Duomo di Casale Monferrato. Giovanni Martino Spanzotti è stato tra i principali interpreti del rinnovamento in senso rinascimentale della pittura in Piemonte, col fratello Francesco, che la critica tende oggi ad identificare con il 'Maestro di Crea'. L'opera più famosa è il ciclo di affreschi (ca 1485 – ca 1490) raffiguranti la *Vita di Cristo* che si trovano nella Chiesa di San Bernardino a Ivrea. Sappiamo che operò a Casale, dove era la bottega paterna presso la quale operavano, oltre a fratello Francesco, anche i suoi due cognati Aimo e Balzarino Volpi, autori di opere presenti presso il MCC. Tra le opere eseguite in Casale va soprattutto menzionato il *Polittico Del Ponte*, dipinto per la Chiesa di San Francesco, oggi smembrato, tra la Pinacoteca di Brera a Milano, l'Accademia Albertina di Torino, la National Gallery di Londra ed una collezione privata. La sua opera costituì un importante punto di riferimento per tutta l'arte piemontese dell'epoca. Ebbe un'influenza diretta sulla produzione artistica di Gaudenzio Ferrari. Attraverso le opere di Spanzotti si potrebbe riscoprire la storia del Piemonte e degli artisti casalesi in particolare. Il Rinascimento piemontese potrebbe rappresentare un altro argomento su cui impostare la promozione del museo nei prossimi anni.

In generale è possibile creare anche esposizioni temporanee con argomenti trasversali, coinvolgenti più opere presenti nella collezione museali, includendo anche prestiti da altre istituzioni, tenendo presente quanto scritto nei capitoli precedenti in merito alle modalità di organizzazione per favorire una visita ragionata di sostanza e non solo di forma.

7.3 Temi derivanti dalla città e dal territorio

Un territorio può distinguersi secondo tre caratteristiche⁹: la creatività, l'identità e l'autenticità.

- La creatività è necessaria per far conoscere aspetti nuovi o comunicare in modo innovativo le peculiarità del territorio, per esempio proponendo l'utilizzo della parola Monferrato come brand per un **Polo Museale del Monferrato** composto dal MCC ed il Castello di Casale Monferrato oppure denominando il MCC **Museo del Monferrato**.
- Casale, capitale del Monferrato, patrimonio UNESCO, è un territorio con una precisa identità storica, come si è compreso dagli accadimenti importanti che hanno interessato il Castello di Casale Monferrato, culturale ed artistica. Per esaltarne

⁹ Cfr. Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani* cit.

l'identità si potrebbe seguire in parte l'esempio di Cortona o di Classe.

Nel museo della città in provincia di Arezzo, è presente una sezione relativa alla storia della città e del territorio oppure quanto avvenuto a Classe, dove nel 2018 è stato inaugurato, nell'area di un ex zuccherificio, il Museo Classis, punto di partenza per scoprire le tappe dell'evoluzione della città, dall'epoca preromana all'anno Mille. In una zona del museo o in collegamento col Castello, si potrebbe descrivere la lunga e ricca storia di Casale e del Monferrato facendo rimandi alle opere esposte. Necessario lo sviluppo di una identità di marchio (*brand identity*)¹⁰. Identità si fonda sulla storia di Casale, che ha lasciato una cospicua eredità artistica diffusa nel territorio, che è opportuno continuare a valorizzare. Il territorio è unico ed ha una sua precisa identità, perché le persone si rispecchiano in esso e non è stato plasmato nei secoli a caso.

Nominando il Museo Civico, Museo del Monferrato, o creando il Polo Museale del Monferrato, si affermerebbe il primo passo di una identità di marchio proprio perché nel MCC sono rappresentati i principali periodi storici dell'era moderna con Casale ed il suo territorio al centro dei principali eventi italiani ed europei a partire dal Cinquecento (Casale capitale del marchesato, processo di riorganizzazione urbanistica ed architettonica) il Seicento (piazzaforte dei Gonzaga) il Settecento (nuova metamorfosi sotto la politica sabauda dopo la pace di Utrecht) l'Ottocento-il Novecento (fondazione del primo istituto tecnico per geometri d'Italia ed il processo di industrializzazione). La storia di Casale e del Monferrato deve essere raccontata.

- L'autenticità che scaturisce dai prodotti del territorio. Promuovere, sulla falsariga di ciò che è stato fatto a Montefalco in Umbria col vitigno Sagrantino, il Grignolino vitigno unico e autoctono anche attraverso gli infernot, siti unici, appartenenti al patrimonio UNESCO. Nel MCC si può creare una sezione esplicativa degli altri componenti il sistema MoMu, invitando il visitatore a continuare il viaggio nella cultura monferrina degli altri siti, nel caso specifico per esempio l'Ecomuseo di Cella Monte Monferrato. Il museo può essere fondamentale per attuare sinergie con le aziende enologiche del Monferrato. L'identità e la riconoscibilità partono anche da vitigni che si trovano solo in questo contesto. La vocazione del territorio del Monferrato casalese alla viticoltura è nota da molti secoli. Dopo decenni di oblio, negli ultimi anni si sta affermando una crescente richiesta di vini di qualità, caratteristici ed unici di ogni territorio. L'autenticità si trova anche nelle opere d'arte, nelle istituzioni che le contengono e nel

¹⁰ <www.casalemonferrato2020.org>. (ultimo accesso 02/02/2018).

particolare ambiente in cui si sono create e sviluppate, senza troppe contaminazioni: per esempio accrescere la comunicazione, come già scritto, sulla gipsoteca di Bistolfi in cui è possibile cogliere l'autentica maestria dell'artista nei gessi. In Italia, forse con la sola eccezione del Museo Canova di Possagno, è una delle poche collezioni rappresentative di un unico scultore.

Parti del territorio del Monferrato sono state indicate dall'UNESCO come patrimonio dell'umanità, ciononostante la notorietà dei luoghi è ancora molto inferiore ai territori confinanti delle Langhe.

La cultura, in modo specifico un museo od un sistema museale, unitamente alla parte enogastronomica e turistica, possono aiutare a far conoscere meglio il territorio del Monferrato, che peraltro viene apprezzato e scelto da alcuni proprio per la bellezza solitaria e la tranquillità a differenza di altre zone collinari italiane ormai preda di un turismo di massa.

Il MCC dovrebbe tendere ad incrementare l'esiguo numero di visitatori, poiché possiede opere di buon livello artistico, quasi prevalentemente di artisti del territorio e potrebbe creare in accordo con altre imprese o istituzioni culturali un maggiore sinergia per promuovere il Monferrato, come meta turistica e culturale.

Sarà la denominazione, Museo del Monferrato, ad aiutare a definire il posizionamento del museo, incrementando le sinergie col sistema MoMu e con il resto del territorio.

Il territorio Monferrato deve essere promosso negli ambiti culturali e turistici dedicati, quali siti internet specifici, riviste, etc. in modo da selezionare un visitatore attento e curioso: l'obiettivo non è avere più affluenza, ma creare maggior interesse da parte di persone interessate al bello culturale, turistico di un territorio a loro non ancora noto, puntando su offerte culturali legate all'enologia, alla storia, all'arte moderna e contemporanea, etc., per questo proporre mostre temporanee sia nel Castello che presso il MCC per esempio trasferendo momentaneamente qualche opera, una scultura del Bistolfi o un quadro in dialogo artistico con altre opere. Il nome Monferrato deve quindi diventare un vero e proprio brand attivo in vari settori dal culturale, al turistico, all'enogastronomico.

Sarebbe utile mantenere, presso il museo, materiale informativo in merito ad aziende del territorio attive nel turismo, nei beni culturali, etc.

Sull'esempio del Museo di Cortona si potrebbe legare di più il MCC al territorio in maniera tale che il visitatore, incuriosito, vada poi alla scoperta dei luoghi raccontati all'interno del museo, quindi, museo come porta del territorio.

Occorre seguire i bisogni della domanda, allargare la platea di due specifici canali di utenza, i visitatori esperti ed i visitatori non esperti ma curiosi ed interessati, sfruttando sinergie con il Castello e le mostre di arte moderna che ivi si svolgono e che riscuotono un buon successo di pubblico.

La città di Casale sta puntando, anche se ancora troppo timidamente, come polo turistico culturale, sul Castello, ciò grazie a molti fattori positivi: posizione centrale con belvedere sulla città e sui dintorni, estensione e suddivisione di ambienti per promuovere varie tipologie di offerte, sede per mostre di arte contemporanea, sede di enoteca, etc. Si potrebbe aumentare l'offerta creando un legame fra arte contemporanea e moderna, fra Castello e Museo Civico, abbinando mostra od eventi in simultanea. Nell'ottica della creazione di un polo museale cittadino, sarebbe interessante inserire una serie di installazioni di arte contemporanea mutevoli nel tempo, e sponsorizzate dalle aziende del territorio, nel percorso fra il Castello ed il Museo Civico in punti caratteristici della città di Casale Monferrato.

Il Castello può rappresentare un enorme volano se adeguatamente utilizzato come museo-piazza, in cui possono incontrarsi i cittadini e i visitatori interessati alla cultura, a conoscere il territorio, alle degustazioni, etc.

7.4 Posizionamento - valore economico e culturale

Il fine del piano è la creazione di valore sia economico che culturale.

La domanda di partenza è: cosa vuole un visitatore da un museo nel terzo millennio?

Attualmente il museo è artisticamente valido, ma poco attrattivo anche per visitatori curiosi.

Si propone come centro del piano di marketing quindi la creazione di un vero e proprio Polo Museale di Casale Monferrato imperniato su due sedi principali una legata all'arte antica-moderna la Pinacoteca e la Gipsoteca, che dovranno formare il Museo del Monferrato e l'altra il Castello dedicata all'arte contemporanea, per aiutare il posizionamento del museo.

A supporto di questo indirizzo si segnalano già interessanti allestimenti quali per esempio le mostre tenute nell'estate del 2018 presso il Castello, celebranti il compleanno del 50[^] sito UNESCO: *Landscape Perception* e *Filari di luce Monferrato* a ingresso gratuito, dedicate al Monferrato Casalese, in particolare la seconda era una esposizione articolata in tre temi: le vigne, le colline boscate ed i villaggi del Monferrato.

Un freno allo sviluppo turistico del Castello è stata la mancanza di risorse per continuare il restauro del bene, ma crediamo che continuando la ristrutturazione anche delle parti mancanti soprattutto nelle parti del belvedere, si possa creare uno stimolo per sviluppare attività commerciali quali bar o ristoranti, e nuovi ambienti per installazioni artistiche o sedi di mostre, o biblioteche. Tale ristrutturazione potrebbe essere appoggiata e sostenuta finanziariamente da aziende locali oltre che da istituzioni regionali.

Il marchio UNESCO è un punto di partenza per qualificare il territorio, per un turismo culturale serio, come peraltro sottolineato dal lavoro presentato dal Comune per la candidatura a Capitale italiana della cultura 2020.

Aumentare valore è possibile cercando di:

- posizionare il museo con il brand Monferrato e legarlo alle politiche di prodotto del Castello, rinominando il museo civico, Museo del Monferrato o Polo Museale del Monferrato
- creare allestimenti di *redesign* del museo, più creativi ed attrattivi
- creare un *bookshop*, magari in collaborazione con aziende del settore, per ridurre i costi, renderlo anche porta del territorio, legandolo anche maggiormente all'Ecomuseo Pietra da Cantoni di Cella Monte Monferrato, ad altri componenti della rete MoMu ed alle aziende enogastronomiche del territorio
- proporre la creazione di mostre in sinergia con il Castello o con altre istituzioni culturali piemontesi (Museo Egizio, Galleria Sabauda, etc.). Come avvenuto nella mostra di Gaudenzio Ferrari, progettare esposizioni anche con contributo fattivo di giovani ricercatori o studenti coadiuvati da esperti. Un museo importante e riconosciuto può incrementare la visibilità riducendo i costi dei musei più piccoli, un esempio virtuoso sono i Musei Civici di Venezia.

E' un esempio di come un museo forte come Palazzo Ducale, aggregando quelli meno gettonati, possa far crescere tutti: nata (la Fondazione n.d.r.) nel 2008 con 17 milioni di euro di fatturato, oggi ne fa 31, con un profitto netto di 1,5 milioni. E musei come il Correr e quello del Vetro, che erano in rosso, oggi sono in attivo¹¹

- aumentare la conoscenza e l'utilizzo dell' *Art Bonus*: il Piemonte nel 2017 è stata la seconda regione dopo la Lombardia, con 22 milioni di euro contro i 100 della

11 P. Pilati, *Musei, la classifica della redditività vince Venezia, male Maxxi e Madre*, in «Affari&Finanza la Repubblica», 14 gennaio 2019, p. 10.

Lombardia¹² e promuovere il 'micromecenatismo' culturale fondato sull'identità culturale ed il sentire comune dei cittadini del territorio

- interessare le aziende del territorio e le istituzioni ed associazioni perché appoggino e sostengano il museo, affinché le varie componenti del territorio possano formare una 'squadra'. Come capitato a Recanati, candidata in passato a capitale della cultura italiana: nel restauro della Torre Civica, si sono stimolati mecenati locali puntando sul senso di appartenenza alla comunità nel contribuire al restauro ed alla conservazione del monumento e sfruttando l'incentivo fiscale previsto dall' *Art Bonus*. Si è individuata una chiara ed efficace forma di comunicazione, inviando inizialmente a diversi imprenditori recanatesi una richiesta di contributo integrata col progetto, il dettaglio degli interventi ed una esauriente spiegazione sugli aspetti fiscali per il recupero. «Un museo che riceve fondi non è solo virtuoso finanziariamente: è partecipativo»¹³. Come affermato dal direttore Simone Verde del complesso museale della Pilotta a Parma.

7.5 Pubblico

Occorre migliorare l'analisi del visitatore con analisi etnografiche, richiedendo non solo ai cittadini della comunità, ma soprattutto a chi ha già frequentato il Castello e le relative mostre, se ha visitato il Museo Civico in passato o se pensa di visitarlo. Si potrà predisporre un questionario apposito per i visitatori del Castello e del museo, magari anche in formato elettronico, con *touch screen* opportuni.

7.6 Comunicazione

E' indispensabile comunicare che il Piemonte, non è solo Torino, e può essere una regione intera culturalmente attrattiva ed originale e che il Monferrato non è 'il parente povero' delle Langhe e può proporre una offerta originale e multiforme. Occorre imitare la metamorfosi in parte che ha avuto la città di Torino negli anni Novanta del secolo scorso, da città industriale in crisi a città culturalmente attiva e vivace su cui fondare la rinascita in parte anche

12 A. Crespi, *La Lombardia deve diventare un modello di cultura italiana*, in «il Giornale», 31 marzo 2018, p. 34.

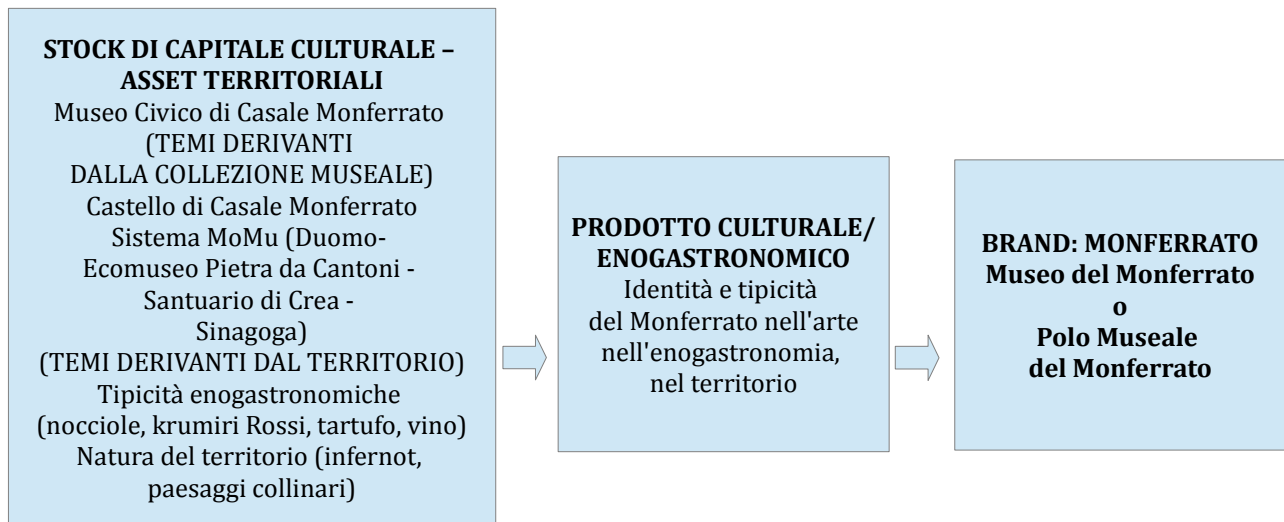
13 I.M. Scalise, *Parma, in 18 mesi è rinata la Pilotta*, in «Affari&Finanza la Repubblica», 14 gennaio 2019, p. 11.

dell'economia. Il Monferrato ed in particolare il MCC attualmente non vengono pubblicizzati e comunicati al di fuori del loro territorio. Promuovere come novità un Polo Museale del Monferrato o il Museo del Monferrato, porterebbe inevitabilmente a conoscere meglio il territorio, attraverso:

- la comunicazione dei campioni artistici presenti, citati nel § 7.2, e la loro storia: le opere devono essere spiegate, non solo ai turisti, ma soprattutto ai residenti (vedi § 8.2.3);
- le campagne di comunicazione incentrata sul valore dei beni musealizzati, in relazione al territorio Monferrato ed al sistema MoMu;
- le campagne di comunicazione nel web e sui *social network* anche in territori non vicini al Monferrato, finora quasi assenti;
- l'uso del pivot conosciuto Langhe per promuovere la cultura e la visita nel Monferrato ed in particolar modo al museo civico, puntando sull'appeal del simbolo UNESCO;
- il miglioramento, con un utilizzo moderato di nuove tecnologie, della parte informativa delle opere musealizzate, fornendo dati in merito alla storia degli autori e delle opere;
- le campagne per favorire il 'micromecenatismo' culturale soprattutto fra gli abitanti del territorio;
- le campagne per favorire la sponsorizzazione da parte delle aziende del territorio in merito ad eventi specifici;
- la creazione di un premio annuale di scultura intitolato a Bistolfi per nuovi artisti;
- una maggior importanza data alla comunicazione ed ai *feedback* relativi in merito ai risultati ottenuti.

7.7 Conclusioni

Fig. 7.1 *Genesi del brand Monferrato applicato al contesto museale di Casale Monferrato.*



Fonte: Nostra elaborazione da Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani* cit.

Le risorse di carattere culturale, artistico, naturalistico ed enogastronomico concorrono a formare un prodotto unico e tipico che si può comprendere sotto il marchio Monferrato.

Come già descritto, il risultato di tutti questi aspetti deve avere ed ha caratteri di creatività, unicità ed autenticità.

Sarà compito di una adeguata comunicazione e narrazione rendere noti i fattori che compongono il prodotto culturale, sottolineando in modo particolare, le componenti culturalmente più innovative ed originali. Il Museo Civico, rinominato Museo del Monferrato o Polo Museale del Monferrato col Castello, potrà concorrere a rendere conosciuto il territorio e contemporaneamente giovare del brand utilizzato.

L'approccio però deve essere sinergico, tutti i portatori di interesse o *stakeholder* devono fare fronte comune per raggiungere l'obiettivo di creare un prodotto culturale che è ben diverso da semplice insieme di risorse, non ben comunicate o rapportate fra loro.

Capitolo 8. Museo Civico di Sansepolcro - Montefalco

8.1 Introduzione

I responsabili comunali del Museo Civico di Sansepolcro negli ultimi due anni hanno deciso di cambiare la strategia di gestione, per poter cercare di raggiungere l'autosufficienza economica, senza tralasciare o svilire la parte artistica e culturale.

La cittadina di Montefalco in pochi anni è diventata un vero e proprio brand basato su arte, turismo ed enologia: la cultura, declinata in tutte le sue principali accezioni, è diventata motore economico del territorio.

Sono pertanto due esempi di diverse strategie di marketing e di gestione nell'ambito culturale e museale, legate anche ad una non secondaria parte turistica.

8.2 Museo Civico di Sansepolcro

Il Museo Civico di Sansepolcro è un caso molto interessante, perché sintomatico del paradosso in cui vive l'arte italiana: il museo contiene opere celeberrime di Piero della Francesca e non solo, ma ciononostante la presenza di visitatori non era numerosa fino al 2017.

Mancava una comunicazione indirizzata verso determinati pubblici, visitatori esperti o turisti interessati ed una gestione improntata su base manageriale.

L'amministrazione comunale ha pensato di cambiare strategia, promuovendo le opere all'interno con mostre temporanee, creando così un nuovo interesse verso il museo, senza trascurare la tutela e la *mission* istituzionale del museo civico, descritta nel sito web¹.

Quanto riportato è un sunto di interviste effettuate il 30 novembre 2018 ed il 1 dicembre 2018 con l'assessore alla Cultura del Comune di Sansepolcro prof. Gabriele Marconcini e con la dott.ssa Francesca Pincardini, in occasione della visita effettuata al Museo Civico di Sansepolcro.

Il Museo Civico di Sansepolcro è conosciuto soprattutto per due capolavori assoluti del Rinascimento: la *Resurrezione* ed il *Polittico della Madonna della Misericordia* di Piero della Francesca, senza soffermarci su altre opere dello stesso autore oppure di altri artisti, quali

¹ <www.museocivicosansepolcro.it> (ultimo accesso 30/11/2018).

Pontormo o Raffaellino del Colle o Santi di Tito, presenti nel museo.

Tali opere dovrebbero essere capaci di richiamare molti visitatori dall'Italia e dall'estero, in realtà da febbraio a maggio del 2016 solamente ca 8670 persone avevano visitato il museo: questo dato fornisce una idea di quali difficoltà si trova di fronte un gestore di un museo civico, pur in possesso di opere artistiche di notevole importanza.

Partendo quindi da una collaborazione con l'Amministrazione Comunale di Milano, che per realizzare il progetto concordato si è avvalsa della competenza della società privata Civita Mostre, nei primi mesi del 2017 sono state allestite due mostre nel museo biturgense: una *Nel segno di Roberto Longhi. Piero della Francesca e Caravaggio* che presentava un accostamento fra Caravaggio con l'opera *Ragazzo morso da un ramarro* e Piero della Francesca, che con il *Polittico della Madonna della Misericordia*, apriva idealmente il percorso della mostra, l'altra a partire da giugno 2017 *Luca Pacioli. Tra Piero della Francesca e Leonardo* che intendeva celebrare i 500 anni dalla morte del grande matematico, nativo anch'egli di Sansepolcro come Piero della Francesca e Raffaellino del Colle. In questa seconda mostra sono stati esposti, fra gli altri, un disegno di Leonardo conservato nel Castello Sforzesco di Milano, *Studio per la testa di Leda* ed un dipinto del suo allievo Giampetrino, concesso in prestito dal Museo Poldi Pezzoli. Tali opere integrano altri capolavori contenuti nel museo civico come il *San Giuliano* di Piero della Francesca e il *Martirio di San Quintino* del Pontormo, inseriti all'interno del percorso espositivo.

Le due mostre hanno portato ad un aumento del 42% di visitatori rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Nel luglio dello stesso anno è stata inaugurata anche la mostra di fotografia *Steve McCurry-Icons*.

Si è attivata quindi una convenzione con la società, fornitrice anche delle mostre per la Pinacoteca di Brera, parte integrante dell'accordo. Per il periodo di tali mostre è stato dato un affidamento, quindi temporaneo, dei servizi di biglietteria e *bookshop*, insieme a quello della sorveglianza.

L'obiettivo era quello di valorizzare pienamente il museo, mantenendo le opere contenute al centro dell'attenzione delle mostre temporanee: le esposizioni devono infatti essere incentrate nella storia e nell'arte di Sansepolcro, come la mostra aperta fino al 6 gennaio 2019 a titolo *La seduzione della prospettiva*, presente nel piano sotterraneo del museo.

La gestione rimane pubblica, visto che la direzione del museo continuerà ad essere in capo al Comune di Sansepolcro, e che dovrà saper coniugare la funzione conservativa dello spazio museale con quella della valorizzazione.

Fino al 2017 c'erano tre dipendenti comunali distaccati da altre funzioni, quindi non con competenze specifiche, per gestire il museo, integrate, da una quarta risorsa aggiuntiva in occasione di eventi particolari.

Negli ultimi 15 anni la media dei visitatori è stata di ca 30.000 persone all'anno e sono state organizzate solo due mostre prima del 2017: nel 1992, su Piero della Francesca, che ha avuto un notevole successo, anche per il fatto di avere una sede in Arezzo con il ciclo di affreschi della *Storia della Vera Croce* in San Francesco e nel 2007.

Il personale della guardiania e le pulizie erano fornite da una cooperativa fino al 2017, poi visto il buon risultato ottenuto, si è pensato di indire una gara che è stata vinta nel 2018 dalla società Opera Laboratori Fiorentini S.r.l.

La base di partenza della gara aveva un canone annuale di 25.000 €. Il punteggio per assegnare la gara è valutato sul rialzo e sulla qualità dell'offerta. La qualità dell'offerta presenta un peso superiore rispetto al prezzo. Un punteggio viene dato anche alla pubblicazione dei cataloghi.

Opera Laboratori Fiorentini S.r.l. ha offerto 28.000 € e si è accollata le spese del personale addetto al museo, alle pulizie ed alla guardiania. La società ha rivoluzionato ed aggiornato la zona *bookshop*, il cui apporto al risultato economico finale è cresciuto nell'ultimo anno significativamente.

Nel 2017 si sono totalizzate ca 42.000 presenze.

Nel 2018 fino al 30 novembre, si sono avute più di 40.000 presenze, considerando che il museo è stato parzialmente chiuso da gennaio fino a marzo 2018.

Possiamo riassumere la nuova strategia di gestione e marketing nei seguenti punti salienti:

- l'affidamento è temporaneo, dura tre anni ed il museo non è stato privatizzato
- la gestione degli anni precedenti era in perdita di ca 50.000 € l'anno e riscontrava pochi visitatori, ora si può considerare in pareggio
- il Comune si è assicurato l'equivalente delle entrate che non avrà più dalla gestione diretta della biglietteria
- il Comune avrà una percentuale sulle vendite del *bookshop* e una quota del 5% sulle eventuali entrate di biglietteria successive alla copertura dell'investimento effettuato
- si sono create mostre incentrate sulle collezioni museali, il vincitore della gara per gestire il museo deve garantire almeno una mostra all'anno: le decisioni sulle proposte culturali sono controllate da parte di un Comitato scientifico, di aiuto alla direzione comunale. L'opposizione nel Consiglio comunale ha preteso ed ottenuto criteri di

trasparenza nella selezione dei componenti il Comitato.

Nel 2019 è stata programmata una mostra su Leonardo da Vinci nella ricorrenza dei 500 anni dalla morte (anno leonardiano), sottolineando il fatto che Luca Pacioli, è stato definito da Leonardo come 'maestro'. Fra l'altro «Leonardo è stato uno dei primi ad acquistare una copia dell'opera di Pacioli, “Summa de arithmetica geometria proportioni et proportionalità”, per il rilevante prezzo di 119 soldi»².

Nel 2020 sarà prevista una mostra sugli ingegneri del Rinascimento

- sono state esternalizzate temporaneamente le funzioni di *bookshop*, accoglienza, custodia, organizzazione mostre
- sono state instaurate collaborazioni non solo con istituzioni italiane, ma anche con musei stranieri quali l'Ermitage di San Pietroburgo, a cui sono state inviati due affreschi staccati (il *San Giuliano* ed il *San Ludovico*) per una esposizione in onore di Piero della Francesca nel 2018, la più importante antologica interamente dedicata al pittore toscano
- il prezzo del biglietto intero è stato portato a 10 € da 8 €. 8.5 € è il prezzo del biglietto ridotto per gruppi di almeno 10 persone, giovani fra 19 e 25 anni, 4 € il prezzo del biglietto ridotto speciale per ragazzi fra 11 e 18 anni, ed è gratuito il museo per minori i 10 anni, disabili, giornalisti accreditati, scuole del Comune di Sansepolcro
- la comunicazione esterna è affidata ad Opera Laboratori Fiorentini S.r.l. che utilizza ancora poco i *social network*, ma affida la promozione a giornali, riviste specializzate, *banner* nel web e totem. Per la presentazione di mostre si organizzano incontri con giornalisti e stampa estera
- la comunicazione interna è stata incrementata utilizzando anche sistemi informativi quali *touch screen* accanto alle due opere più famose di Piero della Francesca. Sono state predisposte audioguide in 5 lingue fra cui il giapponese. La comunicazione vuole ricreare il contesto delle due opere principali, considerando anche la parte emozionale legando arte, musica e letteratura: esiste infatti un'applicazione scaricabile su smartphone o altri apparecchi informatici in cui sono presenti testi di letterati quali per esempio Ungaretti, associati ad alcune opere presenti. Inoltre è presente un pianoforte nella sala in cui sono esposte le opere di Santi di Tito. Lo strumento è parte fondamentale del progetto *il Piano di Piero* di Valter Ligi: si tratta di «una ricerca di integrazione tra musica e immagine [...] Mi viene in mente di accomunare parte

² Luca Pacioli tra Piero della Francesca e Leonardo, catalogo della mostra (Sansepolcro, Museo Civico, 10 giugno - 24 settembre 2017) a cura di S. Zuffi, Venezia, Marsilio, 2017, p.34.

dell'opera di John Coltrane [...], con la visione geometrica di Luca Pacioli. Pensiamo come è ritratto da Jacopo de Barbari. Il suono risponde alle regole geometriche. Il brano Giant Steps, di Coltrane, è un triangolo nel cerchio. Piero della Francesca muore il 12 ottobre 1492, giorno della scoperta dell' America [...] Mi piace pensare che il suo sguardo a veranda e la sua indagine sullo spazio aprano un varco verso la scoperta di nuovi mondi» (Fonte: Valter Ligi, percorso di esplorazione museale presso Museo Civico di San Sepolcro, 1 dicembre 2018)

- è stato predisposto un questionario, con il contributo della Regione Toscana, sia cartaceo che su supporto informatico, in cinque lingue, fra cui il giapponese per poter migliorare il servizio offerto. E' formato principalmente dalle seguenti parti:
 - richiesta se è la prima volta che si visita il Museo
 - come si è venuti a conoscenza: ci sono otto motivazioni fra cui scegliere ed una nona aperta
 - con chi si è visitato il Museo
 - per quale motivo si è visitato il Museo: ci sono sei possibilità di risposta ed una settima aperta
 - si chiede di specificare la durata della visita: ci sono quattro opzioni
 - si chiede di esprimere il grado di soddisfazione della visita: ci sono quattro opzioni
 - si chiede se si ritengono soddisfacenti alcuni servizi quali il materiale informativo, l'allestimento, la cortesia e competenza del personale, le indicazioni segnaletiche ed i cartelli per raggiungere il Museo, i servizi generali: per ogni servizio ci sono quattro opzioni per esprimere il giudizio
 - si chiede se si sono visitati altri musei del territorio
 - si chiede dove si abita
 - si chiede il sesso, il titolo di studio, e la professione del visitatore
 - l'aspetto del Museo che è stato trovato di maggior gradimento
 - di citare un aspetto del Museo che può essere migliorato.

Il questionario è funzionale, ma per renderlo più compatto ed efficace, elimineremmo la parte legata al titolo di studio ed alla professione, in modo che in totale il questionario sia composto da non più di due pagine rispetto alle tre attuali. Si potrebbe ipotizzare in futuro di far compilare il questionario solamente in formato informatico tramite *touch screen*, strumento molto più immediato e utile per archiviare

ed effettuare statistiche velocemente;

- non tutte le opere della collezione sono esposte, si vuole infatti in futuro ridurre le opere presenti per meglio ricreare il contesto e far comprendere meglio il loro significato. Inoltre in futuro si pensa ad un rifacimento dell'allestimento. L'inventario delle opere è stato fatto dal Comune, che cura anche la conservazione delle stesse. Nel 2018, da parte del Comune, è stata effettuata una disinfestazione dai tarli.

La gestione attuale del museo tende al pareggio grazie ad aver incrementato le politiche di marketing e raccolta fondi e ad aver esternalizzato le funzioni meno delicate dal punto di vista della tutela, mantenendo però il controllo, perché sono il biglietto da visita del museo. Il tutto riuscendo a mantenere focali le opere della collezione stabile del museo.

8.2.1 «Qualcuno comunica qualcosa a qualcun'altro»³: la *Resurrezione* di Piero della Francesca

La *Resurrezione*, datata intorno al 1458-1460, è stata restaurata, grazie ai fondi di un privato, e negli ultimi mesi del 2018 è possibile ammirarla nei colori e nel luogo in cui è stata trasferita, presumibilmente, in un periodo di poco successivo alla sua creazione. Nella sala sono presenti poche opere e si viene subito attratti dalla bellezza del dipinto appena si entra. Un *touch screen* consente di conoscere la storia dell'opera, le condizioni precedenti al restauro, le modalità di restauro con la possibilità di effettuare zoom su parti specifiche. Si scopre quindi che non si tratta tecnicamente di un affresco, ma di un dipinto a tempera, spostato a massello dal luogo di creazione nella attuale Sala dei Conservatori, poco tempo dopo. Si possono visualizzare tramite il *touch screen* le zone dove il colore era stato deteriorato dal tempo, dai restauri invasivi precedenti e dalle infiltrazioni degli impianti. Si vedono anche le zone di stacco fra l'opera ed il muro.

Con tutta la solennità, connota in modo inconfondibile l'identità sociale e civica della città, e segna l'orgogliosa rivendicazione di Sansepolcro come "Nuova Gerusalemme", fondata sulle reliquie provenienti dal Santo Sepolcro. Piero della Francesca [...] partecipava attivamente alla vita comunitaria: la *Resurrezione* è stata dipinta anche per sostenere autorevolmente la richiesta di elevare il "Borgo" al rango di sede vescovile⁴.

Ad integrazione di tutto ciò è stato predisposto in una sala successiva un video in cui sono descritte le fasi del restauro e la storia dell'opera: Cristo risorge dal sepolcro ad indicare, citando indirettamente anche la città di Sansepolcro, riprendendo il mito delle origini che

³ Antinucci, *Comunicare nel museo* cit., p. 14.

⁴ Luca Pacioli tra Piero della Francesca e Leonardo cit., p. 91.

collegava Sansepolcro a Gerusalemme, richiamando un forte sentimento civico.

Un altro esempio di opera celebrante l'azione politica è l'*Allegoria del Buon Governo* di Ambrogio Lorenzetti, presente presso il Palazzo Comunale di Siena, non molto distante da Sansepolcro, e realizzata più di cent'anni prima.

Il restauro della *Resurrezione* è stato curato dall'Opificio delle Pietre Dure di Firenze e dalla Soprintendenza di Arezzo. E' durato tre anni, ed è stato possibile realizzarlo grazie ai fondi concessi da un privato, il dottor Osti.

Il *touch screen* consente di analizzare le indagini termografiche, svolte a partire dal 2014.

Grazie anche a tutti gli apparati comunicativi presenti, al termine della visita si può ben affermare che il visitatore abbia appreso gran parte del significato che Piero della Francesca voleva far trasparire dall'opera.

Di fronte alla *Resurrezione* restaurata, si può ben comprendere lo stato di Stendhal di fronte ad alcune opere d'arte viste in Italia.

8.3 Montefalco

Come affermato dal prof. P. Daverio, «Montefalco è una città che si identifica per l'unicità del suo brand»⁵.

Attraverso un grande lavoro di squadra del Comune, delle aziende turistiche e soprattutto degli imprenditori della zona, di figure culturali ed artistiche, si è pervenuti alla creazione di un vero e proprio marchio, attraverso un posizionamento della cittadina e del suo territorio circostante, che punta a rendere l'economia completamente basata sul turismo culturale, declinato in molte versioni: arte, vino, paesaggi naturali, architettura e centri storici medievali, il tutto riassunto in 'buon vivere'.

Due principalmente sono state le molle che hanno aiutato il posizionamento: il restauro di un affresco e la crescente affermazione di un vino autoctono.

Montefalco infatti è patria del ciclo di affreschi di Benozzo Gozzoli conservati nella chiesa museo di San Francesco e del Montefalco Sagrantino DOCG, vino rosso corposo ed elegante, la cui strada omonima si snoda fra cinque Comuni del territorio⁶.

Il progetto della *Madonna della Cintola* di Benozzo Gozzoli è stato riconosciuto fra i migliori

5 <www.quotidianodellumbria.it/quotidiano/montefalco/madonna-della-cintola-di-benozzo-gozzoli-tra-i-migliori> (ultimo accesso 23/01/2018).

6 <www.stradadelsagrantino.it> (ultimo accesso 09/10/2018).

progetti culturali e di restauro del 2015 da parte della votazione promossa dal «Giornale dell'arte». Questo è stato un riconoscimento che premia il lavoro dell'amministrazione comunale, che nel 2015 ha portato la città di Montefalco alla ribalta nazionale ed internazionale per un progetto culturale che ha registrato un buon successo: dal 2015 fino a fine gennaio 2016 erano stati ca 30.000 i visitatori che avevano ammirato l'opera in mostra presso il Complesso Museale di San Francesco, la pala di altare tornata in città dopo 167 anni dopo una operazione di restauro eseguita dai Musei Vaticani con il contributo degli imprenditori del territorio.

Nel 2016 il 22 e 23 febbraio si è tenuta la seconda edizione di *Anteprima Sagrantino*, evento che ha accolto esperti da tutto il mondo per la presentazione ufficiale dei vini dell'annata. Tali manifestazioni appartengono a politiche di comunicazione di marketing per una continua promozione del territorio. Il vino diventa forza attrattiva, quando è in sinergia con territorio, cultura e arte. L'incremento dei visitatori del museo e delle percentuali di affluenza turistica coinvolgono i settori fondamentali della crescita e dello sviluppo economico della città: cultura, turismo e enogastronomia.

Quale esempio di sistema museale si può citare la rete di quattordici musei distribuiti in dodici borghi compresi nel circuito *Umbria Terre Musei*, a cui appartiene anche il Complesso Museale di San Francesco a Montefalco. Esiste un biglietto unico per i vari musei: l'ingresso costa 7 euro, le riduzioni 5 e 2 euro, vale quindici giorni o tre mesi a seconda di cosa si scelga; i residenti nel proprio Comune non pagano alcun biglietto, negli altri paesi beneficiano dell'ingresso ridotto. Tale esperimento è partito da gennaio 2018 e il primo bilancio da considerarsi positivo: entro marzo 2018, 5.206 sono stati i biglietti unici emessi.

Si vuole stimolare i cittadini a conoscere l'arte di casa ed i visitatori a frequentare centri urbani pregiati e non invasi dal turismo.

L'offerta va dalle ceramiche storiche di Deruta ai magnifici mosaici romani di Cannara fino alla *Madonna della Misericordia* del Perugino a Bettona, ma c'è una costante: sono tutti luoghi pervasi da una identità spiccatamente 'umbra', quindi tipica del territorio. A ciò si accompagnano guide digitali gratuite inserite nel progetto della Regione Umbria *Musei Digital Edition* da scaricare con *App Store* e *Google Play*⁷.

Quale esempio di mostra diffusa, a cui potrebbe ispirarsi la gestione del MCC, possiamo citare l'esposizione aperta fino al 4 novembre 2018 nelle sedi di Trevi, Spoleto e Montefalco sui *Capolavori del Trecento il cantiere di Giotto, Spoleto e l'Appennino*, in cui è stato analizzato un

⁷ <www.umbriaterremusei.it> (ultimo accesso 09/10/2018).

grande secolo della pittura in Umbria attraverso settanta dipinti a fondo oro su tavola, sculture lignee policrome e miniature.

8.4 Conclusioni

Le indicazioni provenienti dagli esempi precedenti, possono essere in parte utilizzate ed adattate al territorio del Monferrato, alla città di Casale ed al suo Museo Civico:

- puntare su turismo di appassionati di arte, cultura, enogastronomia e quindi 'buon vivere'
- utilizzare il volano di mostre basate su collezioni ed in accordo con altre strutture per ridurre i costi, sponsorizzate da enti pubblici o fondazioni bancarie o associazioni del territorio
- appoggio da parte di imprenditori locali per sostenere non solo mostre, ma anche restauri, eventi ed altri musei minori della zona
- sinergie con enogastronomia: a Montefalco Benozzo Gozzoli, il Sagrantino ed il tartufo nero, nel Monferrato Bistolfi o Morbelli, il Grignolino ed il tartufo bianco
- uso di adeguate politiche di marketing e comunicazione per informare delle manifestazioni programmate.

Conclusioni

Tramite la formulazione di un piano di marketing presentato per il Museo Civico di Casale Monferrato, si è voluto dare una linea guida ai responsabili, per poter rendere ancora viva una istituzione, molte volte ancora ritenuta di difficile lettura e comprensione.

Attraverso gli esempi di Sansepolcro e Montefalco si è dimostrato che ciò è possibile.

Anche nei piccoli musei civici sono necessarie varie competenze sia di carattere storico-artistico che di carattere economico-organizzativo che di carattere sociale.

Nei musei si deve ritornare a parlare, a comunicare e a farsi capire da tutti i tipi di pubblico, aiutandosi con le nuove tecnologie multimediali e facendo ricorso ad un lavoro di squadra con le altre istituzioni del territorio comprese le aziende private o i privati cittadini.

Incentivare il 'micromecenatismo' per far sentire vicino il museo, agli abitanti di Casale Monferrato, è una pratica da favorire sempre più.

Non è quindi necessario ad ogni costo un incremento fine a sé stesso del numero di visitatori, ma, ricercando fonti di finanziamento alternative, attraverso anche l'organizzazione di piccole mostre, basate su opere del territorio, ampliare l'interesse del pubblico. Si dovrà anche arrivare al paradosso di proporre l'esposizione permanente di un minor numero di opere, effettuando una rotazione nel tempo, per poter avere gli spazi per spiegare ed approfondire i contesti e la genesi di ogni pittura o scultura.

Si è dimostrato che la comunicazione al pubblico dei valori di un territorio e di un museo è fondamentale per la sua riuscita nel tempo.

Il nostro auspicio è che la lettura di questa tesi spinga sempre più da un lato i visitatori a frequentare i musei civici delle proprie città e a segnalare, in modo propositivo, attraverso anche i *social network*, cosa non hanno compreso di una collezione o di una mostra e dall'altro lato i responsabili dei musei civici, a seguire i suggerimenti dei visitatori e a comunicare meglio la storia ed il significato dei beni che si trovano a gestire per le generazioni attuali, affinché anche quelle future siano in grado di leggerle, interpretarle e alla fine comprendere il significato voluto dall'autore, magari molti secoli prima.

Abbreviazioni

FAI = Fondo Ambiente Italiano

ICCROM = Centro internazionale di studi per la conservazione e il restauro dei beni culturali.

Dal 1978 denominato ICCROM, sigla che deriva da *The International Centre for Conservation e The Roma Center*

ICOM = International Council of Museums

ICOMOS = International Council on Monuments and Sites

MCC = Museo Civico di Casale Monferrato

MoMu = Monferrato Musei

Bibliografia

- Antinucci F., *Comunicare nel museo*, Roma-Bari, Editori Laterza, 2014 [1. ed., 2004].
- Associazione Casalese Arte e Storia (a cura di), *Il Castello di Casale Monferrato*, atti del convegno di studi (Casale Monferrato, 1 ottobre – 3 ottobre 1993), Casale Monferrato, 1993.
- Bagdadli S., *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Milano, ETAS, 2000 [1. ed., 1997].
- Baia Curioni S., *La creazione del valore nei processi di gestione dei musei*, interventi del convegno (Milano 2008), a cura di Centro ASK Bocconi, Milano, 2008
<www.ask.unibocconi.it/wps/wcm/connect/e62d84ee-dc14-4f89-a6cd-0c2db11387b6/La+creazione+del+valore+nei+processi+di+gestione+dei+musei.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jHR5Uyu> (ultimo accesso: 09/11/2018).
- Bernardi B., Marigonda P., *Lanciare la BSC nei musei: come le «figurine» migliorano la performance*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli, G. Brunetti, Bologna, Il Mulino, 2009, pp. 359-385.
- Blattberg R., Broderick C., *Marketing of Art Museums*, in *The Economics of Art Museums*, atti del convegno di studi a cura di Martin Feldstein (Chicago, 30 novembre – 2 dicembre 1989), Chicago, University of Chicago Press, 1991, pp. 327-346
<<http://www.nber.org/chapters/c11646.pdf>> (ultimo accesso 01/11/2018).
- Bollo A., *Audience development e audience engagement. Prospettive e sfide in Italia e in Europa*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi, N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, pp. 285-291.
- Bradburne J., Colombo M.E., *L'ascolto visibile. Palazzo Strozzi: un laboratorio per l'interpretazione*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi, N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, pp. 219-229.
- Branchesi L., Curzi V., Mandarano N. (a cura di), *Comunicare il museo oggi*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), Ginevra-Milano, Skira, 2016.
- Campione F.P. (a cura di), *Elogio dell'antropologia*. Tavola rotonda in onore di Claude Lévi-Strauss (Padova, Università degli Studi, 2010)
<www.veneto.antrocom.org/veneto/pdf/campione.pdf> (2010).
- Carminati M., *Magister Ioctus, che spettacolo!*, «IlSole24Ore», 16 luglio 2017, p. 19.

- Carminati M., *Un museo multimediale dedicato a Federico II*
<www.ilsole24ore.com/art/cultura/2017-07-01/un-museo-multimediale-dedicato-federico-ii-151034.shtml?uuid=AET61DmB> (2017) (ultimo accesso 23/01/2019).
- Caroli F., *La storia dell'arte*, Milano, Electa, 2001.
- Caroli M., *Gestione del patrimonio culturale e competitività del territorio*, Milano, Franco Angeli, 2016.
- Castelli P., *Vite parallele: biografie comparate del gesso e del marmo dell'Ercole e Lica di Antonio Canova*, in *Il valore del gesso come modello, calco, copia per la realizzazione della scultura*, atti del quarto convegno internazionale sulle gipsoteche (Possagno 2015), a cura di M. Guderzo e T. Lochman, Crocetta del Montello, Antiga Edizioni, 2017, pp. 39-56.
- Cataldo L., *Dal Museum Theatre al Digital Storytelling nuove forme di comunicazione museale fra teatro, multimedialità e narrazione*, Milano, Franco Angeli, 2011.
- Celli C., *Bozzetti e modelli messaggeri di significati e tecniche nel museo di Pietrasanta*, in *Il valore del gesso come modello, calco, copia per la realizzazione della scultura*, atti del quarto convegno internazionale sulle gipsoteche (Possagno 2015), a cura di M. Guderzo e T. Lochman, Crocetta del Montello, Antiga Edizioni, 2017, pp. 235- 242.
- Cerquetti M., *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Milano, Franco Angeli, 2014.
- Changeux J.P., *Neuroscienze della bellezza*, Roma, Carocci editore, 2016.
- Cirrincione A., Carù A., *Benefici, bisogni e sistema d'offerta in Management delle aziende culturali*, a cura di P. Dubini, F. Montanari, A. Cirrincione, Milano, Egea, 2017, pp. 143-207.
- Cocchetti F., *ArtPlanner, strumento tecnologico per esplorare il territorio inteso come museo diffuso*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi. N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, pp. 345-351.
- Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, Rizzoli-ETAS, 2016 [1. ed., 2000].
- Coni S., Moreschini L., *La gestione dei musei; un modello di analisi*, tesi di master, sottoposta a D. L. Jalla, Torino, COREP, 2^a edizione: 1998-1999.
<http://www.mapp.formazione.corep.it/mapp08/diplomati/1998_1999/Coni_Moreschini/ConiMoreschini.pdf> (ultimo accesso: 19/12/2018).
- Crespi A., *La Lombardia deve diventare un modello di cultura italiana*, «il Giornale», 31

marzo 2018, p. 34.

- Curzi V., *Riflessioni sulla comunicazione nei musei del territorio: il progetto MUSART*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi. N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, pp. 133-142.
- D'Amato F., *Utenti, Azionisti, Mecenati. Analisi della partecipazione alla produzione culturale attraverso il «crowdfunding»*, «Studi culturali», 3, 2011, Bologna, Il Mulino, pp. 373-394.
- De Martino L., Pascucci P., *I musei nel territorio tra integrazione e dispersione*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi. N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, pp. 121-132.
- di Macco M., *Discussant*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi. N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, pp. 109-114.
- Dragoni P., *Antimarketing dei musei italiani?*, «Sinergie», 2005, 68: 62
<<http://u-pad.unimc.it/retrieve/handle/11393/38653/603/Sinergie.pdf>> (ultimo accesso 13/06/2018).
- Egea J., *I gessi dell'Accademia di Barcellona 1800-1851: il rapporto con gli scultori e i formatori italiani*, in *Il valore del gesso come modello, calco, copia per la realizzazione della scultura*, atti del quarto convegno internazionale sulle gipsoteche (Possagno 2015), a cura di M. Guderzo e T. Lochman, Crocetta del Montello, Antiga Edizioni, 2017, pp. 139-149.
- Enseñat Bennliure L., *Origine e divenire della collezione di gessi originali di Mariano Benlliure del Museo de Bellas Artes de Valencia*, in *Il valore del gesso come modello, calco, copia per la realizzazione della scultura*, atti del quarto convegno internazionale sulle gipsoteche (Possagno 2015), a cura di M. Guderzo e T. Lochman, Crocetta del Montello, Antiga Edizioni, 2017, pp. 253-265.
- Falletti V., Maggi M. (a cura di), *I musei e la comunicazione esterna* in *I musei*, Bologna, Il Mulino, 2012
<www.fizz.it/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/falletti_maggi_2012_0.pdf> (ultimo accesso 09/01/2018).
- Ferrarese P. (a cura di), *Profili di management delle istituzioni museali*, Venezia,

Cafoscarina, 2014.

- Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), *Il Museo e la Rete: nuovi modi di comunicare. Linee guida per una comunicazione innovativa per i musei*, Gruppo di ricerca: A. Bollo, L. Carnelli, L. Dal Pozzolo, S. Seregni, F. Vittori
<www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/museorete_lineeguida_ricerca.pdf> (2014) (ultimo accesso 10/07/2018).
- Gabrielli N., *L'arte a Casale Monferrato dal XI al XVIII secolo*, Casale Monferrato, Il Portico editrice, 1981.
- Ganz B., *Ho adottato il Canova per farlo rivivere in 3D*, «Il Sole 24Ore», 3 dicembre 2017, p. 17.
- Goldin M. (a cura di), *Rodin*, catalogo della mostra (Treviso, Museo Santa Caterina, 24 febbraio 2018 – 3 giugno 2018), Treviso, Linea d'ombra, 2018.
- Guderzo M., Lochman T. (a cura di), *Il valore del gesso*, atti del quarto convegno internazionale sulle gipsoteche (Possagno, 2015), Crocetta del Montello, Antiga Edizioni, 2017.
- Ingenthron M.K., *Creating your marketing plan*, «History news», 55, 2, 2000, pp. 20-23.
- Istat, *Anno 2015 i musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*
<www.istat.it/it/files/2016/12/Report-Musei.pdf> (2016).
- Kim Lian Chin J., Yeoh E., *The Experiential Dimensions of Museum Experiences: The Visitors' Perspectives*, «International Journal of Business and Accountancy», 1, 1, 2010, pp. 20-31.
- Komarac T., *A new world for museum marketing? Facing the old dilemmas while challenging new market opportunities*, «Tržište», 26, 2, 2014, pp. 199-214.
- Kotler N., Kotler P., *Marketing dei musei*, Milano, Einaudi, 2004 [1. ed., 1999].
- Lorenzon L., *Arte e Territorio: il museo come esperienza per la definizione di nuovi scenari culturali*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi. N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, pp. 181-189.
- Luraghi S., Stringa P., *Marketing culturale. Valorizzazione di istituzioni culturali. Strategie di promozione del territorio*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- Maccaferri A., *Musei, roadmap per l'innovazione*, «Il Sole 24Ore», 27 maggio 2018, p. 10.
- Magnifico F., *La creazione del valore nei processi di gestione dei musei*, interventi del

- convegno (Milano 2008), a cura di Centro ASK Bocconi, Milano, 2008
 <www.ask.unibocconi.it/wps/wcm/connect/e62d84ee-dc14-4f89-a6cd-0c2db11387b6/La+creazione+del+valore+nei+processi+di+gestione+dei+musei.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jHR5Uyu> (ultimo accesso: 09/11/2018).
- Malagugini M., *Allestire per comunicare*, Milano, Franco Angeli, 2008.
 - Mangano D., *Il progetto del senso. La musealizzazione del sito archeologico di Arslantepe in Turchia*, in *Il design dei beni culturali crisi territorio identità*, a cura di P. Daverio, V. Trapani, Milano, Rizzoli, 2013, pp. 87-95.
 - Mazza G., *Il museo civico di Casale Monferrato*, Alessandria, Edizioni dell'Orso, 1983.
 - Mazzocca F., *Tour d'Italie alla Rodin*, «Il Sole 24Ore», 27 agosto 2017, p. 25.
 - Mazzon L., *Il prodotto mostra: domande e offerte nel mondo delle società private realizzatrici di mostre d'arte*, tesi di laurea, Università Ca' Foscari, relatore M. Lusiani, Venezia, a.a. 2015-2016
 <<http://dSPACE.unive.it/bitstream/handle/10579/9213/836733-1202904.pdf?sequence=2>>.
 - McNichol T., *Creative marketing strategies in small museums: up close and innovative*, «Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.», 10, 2005, pp. 239-247.
 - MiBAC, DPS Dipartimento per lo Sviluppo e la Gestione Economica, Invitalia (a cura di), *Analisi di benchmarking, aspetti qualificanti delle funzioni museali e strategie di adattamento* in *Analisi della competitività dell'offerta museale del Mezzogiorno e benchmark*, vol. II, Progetto pilota Poli Museali di eccellenza nel Mezzogiorno
 <http://didattica.uniroma2.it/assets/uploads/corsi/39496/1289498193822_Analisi_di_benchmarking_VOLUME_2.pdf> (ultimo accesso 31/07/2018).
 - MiBAC, DPS Dipartimento per lo Sviluppo e la Gestione Economica, Invitalia in collaborazione con Antonella Mosca-MiBAC (a cura di) *Analisi di benchmarking sulla comunicazione museale* in *Progetto pilota strategico Poli Museali di eccellenza nel Mezzogiorno*
 <http://didattica.uniroma2.it/assets/uploads/corsi/39496/1290691369022_presentazione_benchmarking_comunicazione_Antonella_Mosca.pdf> (ultimo accesso 15/01/2017).
 - Migale L., *Un bilancio per i musei*, Università Sapienza, Roma, s.d.
 <[file:///C:/Users/hp/Downloads/aspetti%20economico-aziendali%20dei%20musei%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/aspetti%20economico-aziendali%20dei%20musei%20(5).pdf)>, p. 19.

- Milanetto L., *Realizzazione di un piano di marketing per la Reggia di Venaria Reale*, tesi di master, sottoposta a A. Vanelli, Torino, COREP, 4^a edizione 2001-2002
<http://www.mapp.formazione.corep.it/mapp11/diplomati/2002_2003/Mailanetto.pdf> (ultimo accesso 10/12/2018).
- Montanari T., Trione V., *Contro le mostre*, Torino, Einaudi, 2017.
- Montanera A., *Attualità e ruolo della Gipsoteca. Il caso della Gipsoteca Leonardo Bistolfi di Casale Monferrato*, in *Il valore del gesso come modello, calco, copia per la realizzazione della scultura*, atti del quarto convegno internazionale sulle gipsoteche (Possagno 2015), a cura di M. Guderzo e T. Lochman, Crocetta del Montello, Antiga Edizioni, 2017, pp. 335-342.
- Nomisma, *Mercurio e le Muse. Indagine sui comportamenti dei visitatori nei punti vendita dei musei in Italia*, Nomisma, Bologna, 2001.
- Pilati P., *Musei, la classifica della redditività vince Venezia, male Maxxi e Madre*, «Affari&Finanza la Repubblica», 14 gennaio 2019, p. 10.
- Pirani F., *Che cos'è una mostra d'arte*, Roma, Carocci editore, 2011.
- Previato M., *Rigenerare il Museo dei Grandi Fiumi di Rovigo percorrendo il binario dell'offerta culturale e del modello di gestione*, tesi di laurea, Università Ca' Foscari, relatore B. Bernardi, Venezia, a.a. 2012-2013
<<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/4057/839642-1173173.pdf?sequence=2>>.
- Pride W., Ferrell O.C., *Marketing*, in *Management*, a cura di S. Podestà, Milano, Egea-Università Bocconi editore, 2005, vol. 1.
- Pusa S., Uusitalo L., *Creating Brand Identity in Art Museums*, «International Journal of Arts Management», 17, 1, 2014, pp. 18-30.
- Sacco P. L., *La cultura siamo noi. Coproduciamoci*, «Il Sole 24Ore», 11 giugno 2017, p. 21.
- Scalise I.M., *Parma, in 18 mesi è rinata la Pilotta*, «Affari&Finanza la Repubblica», 14 gennaio 2019, p. 11.
- Sgarbi V., *Gli anni delle meraviglie da Piero della Francesca a Pontormo*, Milano, Bompiani, 2014.
- Shearman J., *Arte e spettatore nel Rinascimento italiano*, Milano, Jaca Book editore, 2008 [1. ed., 1995].

- Solima L., *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Padova, CEDAM, 1998.
- Sorrentino A., *La comunicazione on-line dei piccoli e medi musei della Campania*, atti del XXVII convegno annuale di «Sinergie» *Heritage, management e impresa: quali sinergie?* a cura di C. Baccarani, F. Testa, A. Minguzzi, Gaetano G. Golinelli (Termoli, Università degli Studi del Molise, 9 luglio – 10 luglio 2015), Termoli, 2015, pp. 737-750.
- Toffoletti I., Bendinelli S., *I like MiC. La vita digitale di Musei in Comune tra comunicazione e condivisione*, in *Comunicare il museo oggi Dalle scelte museologiche al digitale*, atti del convegno internazionale di studi (Roma 2016), a cura di L. Branchesi, V. Curzi, N. Mandarano, Ginevra-Milano, Skira, 2016, pp. 319-333.
- Troilo G., *Marketing nei settori creativi*, Milano, Pearson Education Italia, 2014.
- van der Weiden W., *Le prospettive del museo virtuale nell'attuale contesto della crisi finanziaria globale*, in *Il design dei beni culturali crisi territorio identità*, a cura di P. Daverio, V. Trapani, Milano, Rizzoli, 2013, pp. 44-49.
- Vanni M., *Il Museo diventa Impresa*, Torino, CELID, 2018.
- Zuffi S. (a cura di), *Luca Pacioli tra Piero della Francesca e Leonardo*, catalogo della mostra (Sansepolcro, Museo Civico, 10 giugno – 24 settembre 2017), Venezia, Marsilio, 2017.

Sitografia

- http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/UfficioStudi/documents/1261134207917_ICOMcarta_nazionale_versione_definitiva_2008%5B1%5D.pdf (ultimo accesso 13/01/2019).
- <http://www.canovaexperience.com> (ultimo accesso 13/09/2018).
- <http://www.casalemonferrato2020.org> (ultimo accesso 02/02/2018).
- <http://www.comune.casale-monferrato.al.it/gipsoteca-bistolfi> (ultimo accesso 02/01/2019).
- <http://www.comune.casale-monferrato.al.it/MoMu-Monferrato-Musei> (ultimo accesso 13/01/2019).
- <http://www.comune.casale-monferrato.al.it/museo> (ultimo accesso 02/01/2019).
- <http://www.comune.casale-monferrato.al.it/museo-pinacoteca> (ultimo accesso 02/01/2019).
- <http://www.ecomuseodelleacque.it/new/wp-content/uploads/2008/03/ambito-vi.pdf> (ultimo accesso 10/12/2018).
- <http://www.ecomuseopietracantoni.it> (ultimo accesso 10/12/2018).
- http://www.finestresullarte.info/721n_prezzi-biglietti-dei-musei-ecco-la-vera-rivoluzione.php (ultimo accesso 01/07/2018).
- <http://www.guggenheim-intrapresae.it/it> (ultimo accesso 03/11/2017).
- <http://www.icom-italia.org/censimenti-musei-e-paesaggi-culturali/> (ultimo accesso 17/01/2019).
- <http://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom> (ultimo accesso 14/04/2018).
- http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/02/ICOMItalia.CartadiSienasuMuseiePaesaggiCulturali.Documenti.Siena_.2014.pdf (ultimo accesso: 15/11/2018).
- <http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/08/ICOMItalia.raccomandazione.MostreSpettacoloEMusei.Napoli.giugno2008.pdf> (ultimo accesso 10/12/2018).
- <http://www.museocivicosansepolcro.it> (ultimo accesso 30/11/2018).
- <http://www.museodelprado.es/bicentenario/micromecenazgo?searchid=9c02c5a2->

994d-223b-3268-eac0a72d2c54 (ultimo accesso 13/01/2019).

- http://www.old.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/4_2998/materiale/manuale_2009-10.pdf (ultimo accesso: 10/12/2018).
- http://www.paesaggivitivinicoli.it/wp-content/uploads/2018/02/Valorizzare-un-Patrimonio-UNESCO_2016.pdf (ultimo accesso 23/02/2018).
- <https://www.piccoligrandimusei.it/alla-scoperta-del-territorio> (ultimo accesso 12/02/2018).
- http://www.piemonte-turismo.it/wp-content/files/Scheda_-_pagg_55_COMUNI_-_MOVIMENTI_2017.pdf (ultimo accesso 01/12/2018).
- <http://www.piemonte-turismo.it/wp-content/uploads/2018/04/ATLAlessandria2017.pdf> (ultimo accesso 29/12/2018).
- <http://www.piemonte-turismo.it/wp-content/uploads/2018/04/FlussiTuristici2017.pdf> (ultimo accesso 01/12/2018).
- <http://www.quotidianodellumbria.it/quotidiano/montefalco/madonna-della-cintola-di-benozzo-gozzoli-tra-i-migliori> (ultimo accesso 23/01/2018).
- <http://www.stradadelsagrantino.it> (ultimo accesso 09/10/2018).
- http://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g194712-d8444547-Reviews-Museo_Civico_Gipsoteca_Bistolfi-Casale_Monferrato_Province_of_Alessandria_Piedmon.html (ultimo accesso 02/01/2019).
- <http://www.umbriaterremusei.it> (ultimo accesso 09/10/2018).