



UNIVERSITA' DELLA CALABRIA
Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche.

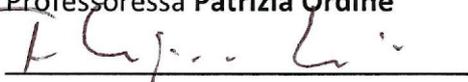
Scuola di Dottorato in Scienze Economiche e Aziendali
Arcavacata di Rende (Cs) – Via Pietro Bucci cubo 0C

CICLO XXVIII

La gestione del patrimonio culturale: un'analisi empirica dell'approccio italiano alla valorizzazione

Settore Scientifico Disciplinare: SECS-P/03 Scienza delle finanze

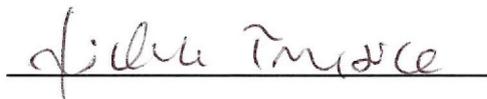
Direttore: **Professoressa Patrizia Ordine**



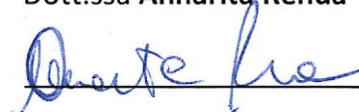
Supervisore: **Professoressa Sonia Ferrari**



Tutor esterno: **Professore Michele Trimarchi**



Dottoranda: **Dott.ssa Annarita Renda**



SOMMARIO	4
1. L'INDAGINE STANDARD SUI VISITATORI DEI MUSEI PER I NUOVI APPROCCI DI MARKETING	7
1.1. Premessa	7
1.2. Gli approcci all'analisi del <i>consumer behavior</i> in ambito museale	10
1.1.1. Il comportamento del visitatore	12
1.1.2. L'approccio cognitivista	13
1.1.3. L'approccio comportamentista	16
1.1.4. L'approccio esperienziale	18
1.1.5. La prospettiva sociale	22
1.2. Il questionario come strumento per il marketing museale.	27
1.2.1. Caratteristiche e validità scientifica dell'indagine sui visitatori dei musei	27
1.2.2. L'utilizzo del questionario con modalità di somministrazione faccia a faccia, pregi e virtù.	31
1.2.3. Vantaggi e svantaggi di natura informativa del questionario.	33
1.3. Dalla teoria alla pratica. L'esperienza nei musei.	34
1.3.1. L'identikit del visitatore	35
1.4. Riflessioni conclusive sul questionario come strumento d'indagine per i musei	49
2. POLITICHE CULTURALI E FONDI STRUTTURALI. UN'ANALISI EMPIRICA	51
2.1. La relazione tra economia e cultura: il modello eco sistemico.	52
2.1.1. Il turismo culturale come risorsa e i nuovi trend della domanda e dell'offerta turistica	55
2.1.2. Le strategie di sostegno all'offerta culturale	57
2.1.3. Le iniziative metaculturali: le attività culturali che scoprono il patrimonio	58
2.2. Le iniziative promosse in Calabria nell'ambito del POR FESR 2007/2013: alcuni casi di studio.	61
2.2.1. La strategia culture-led	61
2.2.1.1. L'Obiettivo Operativo 5.2.2 del POR Calabria FESR 2007-2013	66
2.2.1.2. L'Obiettivo Operativo 5.2.3 del POR Calabria FESR 2007-2013	68
2.3. I casi di studio: le Residenze Teatrali e gli Eventi Culturali Storicizzati e Innovativi	71

2.3.1.	L'esperienza delle Residenze Teatrali in Calabria	71
2.3.2.	Gli eventi culturali e i festival	78
2.3.2.1.	Il grande evento	79
2.3.2.2.	L'evento destinato ad un pubblico di nicchia	82
2.3.2.3.	L'evento per ragazzi e famiglie	84
2.3.2.4.	L'evento per nuovi target	86
2.4.	Riflessioni conclusive sulla valutazione degli impatti delle politiche regionali <i>culture led</i>	90
3.	ABSIT INJURIA VERBIS. LA RETORICA DELLE NORME SUL PATRIMONIO	93
3.1.	Nota metodologica	94
3.2.	Legge 1089 del 1 giugno 1939, "Tutela delle cose di interesse artistico o storico", detta "legge Bottai".	101
3.3.	Dalla legge Bottai al Testo Unico sui beni culturali (d.lgs. 490/1999)	112
3.4.	Dal Testo unico al Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio	125
3.5.	Il lessico del legislatore dal '39 a oggi	140
3.6.	Alcune considerazioni di sintesi	147
	CONCLUSIONI	150
	BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	155

Quando gli uomini muoiono, essi entrano nella storia. Quando le statue muoiono, esse entrano nell'arte.

Questa botanica della morte è quella cosa che noi chiamiamo cultura¹.

Sommario

Far riferimento al contesto culturale come nucleo di fattori in grado di caratterizzare una comunità e influenzarne il comportamento anche economico è ormai diventata consuetudine. Sia che si prenda in considerazione un piccolo contesto economico come un'azienda, sia che si consideri un macro contesto come una Regione o uno Stato, si è consolidata l'idea che la cultura, intesa nella sua accezione di insieme di valori, tradizioni, costumi, credenze, contribuisca a determinare le performance economiche e a condizionare i processi di crescita e sviluppo sociale.

Per certi versi, si sta assistendo a un cambiamento paradigmatico del modo di pensare alla cultura e alla sua influenza socio-economica. Fino a pochi decenni fa i sistemi economici venivano solo marginalmente analizzati nel loro contesto culturale e, viceversa, le attività culturali scarsamente valutate nel loro contesto economico. Ma, da qualche decennio a questa parte, le politiche pubbliche hanno cominciato a intravedere il ruolo potenzialmente determinante della cultura per lo sviluppo e la crescita sociale; ciò ha portato all'emergere di nuove questioni intorno all'impatto socio-economico generato dalle industrie culturali e dalle istituzioni che operano nello stesso ambito.

In che modo il patrimonio storico-artistico o naturale dei musei, dei parchi, delle dimore storiche, dei borghi antichi può contribuire all'aumento della domanda di beni e servizi prodotti in un territorio o all'aumento dell'occupazione? In che termini le attività di natura culturale sono in grado di alleviare sintomi derivanti da problematiche sociali? O, ancora, in che modo la cultura è in grado di attrarre turismo e investimenti internazionali? Quali azioni strategiche mettere in atto per rafforzare l'identità culturale e renderla strumento privilegiato per uno sviluppo culture-led sostenibile?

¹ Dal film- documentario "Les statues meurent aussi" di Chris Marker, Alain Resnais et Ghislain Cloquet, 1953.

Questi sono alcuni dei temi che ricorrono negli studi di settore e su cui, in questo lavoro di ricerca, proveremo a indagare.

Lo studio si sviluppa nei tre differenti ambienti, tutti italiani, in cui vengono ideate, implementate e realizzate le strategie che si servono della cultura per generare benessere a tutti i livelli e su cui sempre di più si accendono i riflettori anche a livello internazionale. L'Italia vanta, infatti, il patrimonio culturale più importante del mondo ed è universalmente riconosciuta come un museo a cielo aperto (Paolucci, 1996) per la ricchezza di beni storico-architettonici e archeologici e per i suoi musei, figli di grandi collezioni di nobili e di papi. Per questo motivo l'Italia è da sempre considerata a livello internazionale come "modello" di riferimento in termini di strategie di gestione del patrimonio (Settis, 2007).

Quello italiano è, però, un modello di gestione complesso, in larga parte internalizzato, in cui – come vedremo – una prassi pertinacemente orientata al controllo e alla conservazione dell'esistente, si è ormai radicalizzata a tal punto da assumere un valore preminente. Essa si traduce, nella realtà, in un sistema poco competitivo – almeno se ci si sofferma sull'analisi dei risultati in termini di audience – e solo modestamente capace di soddisfare la mission sociale, legata alla fruizione e alla diffusione della conoscenza e dell'identità culturale. L'elevato potenziale, intrinseco al sistema dei beni culturali italiani, in grado di generare valore economico è sfruttato, certamente, in modo inadeguato.

Il primo livello di studio è relativo alle **politiche interne alle istituzioni culturali** (i musei, in particolare) ed è frutto di un lavoro di osservazione empirica. Analizzeremo i modelli informativi di marketing e, nella fattispecie, gli *audience studies* sviluppati da alcuni tra i più importanti musei italiani: gli undici Musei Civici di Venezia, Palazzo delle Esposizioni e Scuderie del Quirinale a Roma, La Venaria Reale, Palazzo Bricherasio, Castello di Rivoli, GAM, Fondazione Sandretto Re Rebaudengo a Torino. A partire da un'analisi dei principali approcci di marketing museale presenti in letteratura, ci interrogheremo sulla reale capacità informativa dei modelli di indagine riferiti alla visita museale attualmente utilizzati. Valuteremo pregi e difetti di questi modelli, mutuati da quelli solitamente utilizzati per le indagini di consumo dei prodotti della grande distribuzione, e li metteremo in relazione ai bisogni emergenti dei visitatori contemporanei. Ne evidenzieremo, così, le lacune informative e proveremo a individuare nuovi e più aderenti strumenti di ricerca.

Il secondo livello di studio riguarda le **politiche regionali** messe in pratica attraverso l'utilizzo dei fondi Europei stanziati per le attività culturali nell'ambito del *Programma Operativo Regionale FESR 2007-2013* in Calabria. Anche in questo caso, si tratta di una riflessione frutto di un'attività empirica svolta per il MIBACT tra il 2014 e il 2015 (Fortunato A. 2014, Renda A. in MIBACT, in corso di pubblicazione) in cui sono stati messi a punto e testati dei modelli per la valutazione dell'impatto socio-economico delle attività culturali.

Anche in questo caso, oltre a effettuare una valutazione della strategia del *policy maker*, esamineremo l'efficacia di questi modelli in relazione al fabbisogno informativo, provando a individuare linee guida e metodologie adeguate ai nuovi paradigmi economici fondati sulla conoscenza e sulla cultura.

Infine, il terzo livello di studio affronta le **politiche statali** in ambito culturale. In questo caso è stato implementato un modello di analisi testuale computer assistita, utilizzando le recenti metodologie del *text mining*, per effettuare un'analisi diacronica e sincronica sul linguaggio delle leggi sui beni culturali emanate dallo Stato dal 1939 a oggi. L'Italia vanta, infatti, una precoce cultura istituzionale relativa alla conservazione e un forte senso di responsabilità verso la storia, l'arte e la tradizione che si è tradotta in una delle legislazioni più protettive a livello europeo. Ci chiederemo quanto queste leggi si siano realmente conformate nel tempo alle esigenze di valorizzazione e ne evidenzieremo le criticità al fine di individuare nuovi approcci sostenibili e funzionali allo sviluppo socio-economico territoriale.

1. L'indagine standard sui visitatori dei musei per i nuovi approcci di marketing

1.1. Premessa

Il ruolo svolto dalla cultura nell'influenzare la crescita economica e sociale all'interno delle comunità è, da tempo, pienamente riconosciuto come fattore di sviluppo dai *policy maker* e, parallelamente, si sono moltiplicati gli studi e le ricerche volte a giustificare l'intervento pubblico nella produzione e nella diffusione di beni e attività culturali. Se si guarda indietro nel tempo, del resto, l'intero comparto della cultura si è adagiato sul sostentamento pubblico fin dalle prime forme di civiltà e gli economisti ne sostengono l'importanza fin dal XVIII secolo.

Le forti contrazioni dell'intervento statale sul settore culturale (che si tende a sacrificare prima di altri in tempi di crisi) stanno però, nel contempo, comportando una rivoluzione dell'industria culturale che è costretta a ripensarsi in modo strutturale. In tutta Europa, nell'ultimo decennio, è in atto una rivoluzione nella gestione del patrimonio culturale da sempre di competenza pubblica. Al fine di colmare le lacune sia a livello di economicità sia di efficienza, si sta attuando un processo di trasformazione convertendo, in molti casi, le strutture culturali pubbliche in enti di diritto privato, delegando a queste la gestione. In Italia molte istituzioni culturali statali sono state trasformate negli ultimi anni in fondazioni di partecipazione (Amorosino, 2010).

La recente riforma del Ministero dei Beni Culturali e del Turismo, inoltre, ha posto l'accento sulle disfunzioni e le lacune relative all'amministrazione del patrimonio culturale nazionale in termini amministrativi, introducendo da una parte nuove norme per attenuare "la cronica carenza di autonomia dei musei italiani", dall'altra incentivando attività di fundraising e partenariato culturale con le imprese del territorio; dal 2015, ad esempio, diciotto musei e due sovrintendenze di rilevanza nazionale sono state investite di autonomia speciale e i direttori scelti tra interni o esterni all'amministrazione (anche stranieri) e importanti sgravi fiscali sono stati introdotti per i privati che finanziano la cultura (decreto art-bonus).

La ricerca di una maggiore efficienza ed economicità in un panorama di risorse scarse sta comportando quindi, per questi nuovi enti, un'inevitabile trasformazione delle logiche di gestione in logiche più propriamente aziendali. Le istituzioni culturali hanno cominciato a porsi nuovi obiettivi: evitare gli sprechi, ottimizzare gli investimenti, migliorare la comunicazione, aumentare il numero di visitatori, non solo per ragioni legate alla mission ma anche per motivi molto più pragmatici: incrementare i fondi provenienti dallo sbigliettamento e diventare attraenti per gli investitori privati. Sono nate allora nuove domande e nuovi focus d'attenzione:

Quali sono i desideri o i bisogni del consumatore culturale?

Visto che nella maggior parte dei casi si tratta di prodotti intangibili (il visitatore di una mostra porta a casa nessun prodotto), che tipo di azione è possibile mettere in atto o che tipo di prodotto "collaterale" (tangibile) è possibile proporre per rendere l'esperienza di consumo memorabile?

Che tipo di segmentazione attuare per declinare al meglio l'offerta culturale?

È possibile posizionare il prodotto o l'attività culturale anche in relazione ai benefici che genera?

Per rispondere alle domande esposte sopra e a molte altre, per valutare la reale influenza della cultura sull'economia delle istituzioni culturali e comprenderne natura e meccanismi in gioco, si sono messi a punto in questi anni numerosi strumenti benché, soprattutto in termini di utilità e ausilio gestionale per l'industria culturale, la ricerca appare ancora piuttosto frammentata.

Una delle metodologie importate dal mondo delle imprese da parte dei manager delle istituzioni culturali (ma anche da chi si occupa di politiche pubbliche) è quello di realizzare degli studi sul pubblico di tipo diretto, tramite le tecniche di raccolta tipiche delle indagini di mercato, mirati da una parte a comprendere i modelli di comportamento (soprattutto a livello micro) e dall'altra ad analizzarne e misurarne gli effetti (soprattutto a livello macro).

Molti sono i nodi da sciogliere nel tentativo di adattare i criteri gestionali del privato al mondo dei beni e delle attività culturali. Pur avendo, infatti, per loro natura intrinseca un elevato valore in termini di benefici per la comunità, le istituzioni culturali sono poco produttive in termini di reddito. I musei, ad esempio, da una parte si trovano a perseguire una mission che appare inusuale se letta in un'ottica aziendale (conservare, sviluppare e diffondere cultura), dall'altra a sostenere una domanda che da sola non è capace neanche di garantire la copertura dei costi.

Da molti anni ricercatori e tecnici del settore marketing delle industrie culturali sono alla ricerca di un piano strategico efficace che permetta di perseguire gli scopi utilizzando e ricalibrando i vantaggiosi strumenti tipici delle aziende e tra questi anche quelli d'indagine. Gli strumenti e i modelli utilizzati sono frutto di un riadattamento a un contesto che, per molti aspetti, è totalmente diverso da quello da cui sono stati importati: il prodotto culturale è infatti un prodotto complesso e multidimensionale (Colbert, 2009), richiede spesso conoscenze specifiche e può trovare il suo fondamento su concetti astratti (si pensi alle opere d'arte contemporanea) che non tutti riescono ad apprezzare. Può essere inoltre valutato su diversi livelli e spesso in riferimento a diversi contesti.

Le imprese culturali variano notevolmente per natura, settore, funzioni e dimensioni. Di seguito cercheremo di valutare quanto questi modelli "riadattati" siano in grado di informare efficacemente sui bisogni che orientano il consumatore culturale, sui benefici che si spera di ottenere e sul valore simbolico che plasma l'esperienza di fruizione.

Ci concentreremo sull'ambito specifico dei musei e sui modelli e gli approcci che guidano le indagini quantitative utilizzate per comprendere e analizzare la domanda, individuare delle strategie da mettere in atto e valutare le performance.

Partendo da una lettura di alcuni contributi in tema di marketing, sia generale sia di settore, proveremo a cercare nuovi scenari interpretativi in grado di seguire i complicati sentieri della scelta e del comportamento di fruizione di una visita al museo. Lo faremo spaziando anche in altri ambienti di ricerca, come la filosofia e la sociologia, cercando tra i loro risultati correlazioni utili alla nostra analisi.

Descriveremo le caratteristiche della ricerca sociale in ambito museale e ne valuteremo alcuni limiti legati alla scientificità e alle potenzialità informative.

Procederemo con alcuni esempi d'indagine sperimentale, condotta sul pubblico dei musei attraverso questionari strutturati, per trarre delle valutazioni e soprattutto degli spunti che possano aprire un varco a nuovi percorsi di ricerca. In particolare, metteremo a confronto alcuni dei risultati delle indagini condotte sul pubblico dei Musei Civici di Venezia (Palazzo Ducale, Museo Correr, Ca' Rezzonico, Ca' Pesaro, Palazzo Mocenigo, Palazzo Fortuny, Casa di Carlo Goldoni, Museo di Storia Naturale, Museo del Vetro, Museo del Merletto) attraverso 2487 interviste, su Palazzo delle Esposizioni e sulle Scuderie del Quirinale a Roma con 1200 interviste, su La Venaria Reale, Palazzo Bricherasio, Castello di Rivoli, GAM, Fondazione Sandretto Re Rebaudengo a Torino con un totale di 840 interviste.

1.2. Gli approcci all'analisi del *consumer behavior* in ambito museale

Analizzeremo di seguito alcuni tra i diversi approcci sull'analisi del *consumer behavior* in ambito museale presenti in letteratura. Non terremo conto degli aspetti peculiari che ciascun museo potrebbe presentare, vista la molteplicità di tipologie presenti (musei scientifici, archeologici, etnici, d'arte classica o contemporanea, case o siti storici e via dicendo), ma proveremo a focalizzare sulle diverse tipologie di visitatori (ognuno dei quali manifesta interessi differenti) e sull'analisi delle caratteristiche dell'esperienza museale nel suo complesso. A prescindere quindi dalla tipologia d'offerta, ci domanderemo quali sono le caratteristiche della domanda di visita a un museo e come questa si stia adattando, nel tempo, alle mutazioni delle condizioni ambientali.

Di fatto, l'attrattiva esercitata da ogni museo è profondamente legata alla sue caratteristiche peculiari, ai temi trattati o all'unicità dell'offerta. Ma uno sguardo globale ci rivela una nuova tendenza dei musei (per lo meno di quelli che hanno attivato programmi di *audience development*) verso una diversificazione dell'offerta dell'esperienza di visita, in relazione a diversi segmenti di pubblico, attraverso l'introduzione di una programmazione specifica orientata al mercato. Naturalmente l'argomento rimane delicato e spesso soggetto a critiche, soprattutto da parte di chi è legato rigidamente a una visione del museo nel suo senso più tradizionale.

La corretta interpretazione della mission che ogni museo deve portare avanti pone, infatti, l'indice sulla necessità di proporre un orientamento non indirizzato solo ad un pubblico "interessato" alle specifiche collezioni proposte o rivolto agli studiosi di settore ma un orientamento aperto all'intera comunità di potenziali visitatori.

Di certo alcuni musei hanno deciso di investire esclusivamente sulla ricerca e porsi come mission fondamentale quella di custodire, studiare o implementare una determinata collezione e proporre così pochi servizi al pubblico. Ma per tutti gli altri musei, che hanno come scopo, oltre alla conservazione della collezione, anche quello di diffondere il sapere e renderlo quanto più accessibile a tutti, si impone la necessità di non limitare l'esperienza memorabile ai soli appassionati o agli studiosi ma ingegnarsi per crearne una, che possa essere tale, per una più ampia fascia di potenziali utenti o, al contrario, di crearne di alternative, ciascuna per ogni categoria di pubblico con differenti interessi, attitudini, condizioni socio-economiche, grado d'istruzione e via dicendo.

In questo contesto, soprattutto se si tiene in considerazione l'evoluzione del consumo culturale nell'epoca del web 2.0, il cosiddetto *digital shift*, il cuore del museo, nel perseguire questa missione, non è più la collezione o la sede storica, ma il suo pubblico. Lo sforzo dei musei diventa quello di cercare (nei limiti delle proprie risorse) di offrire ai visitatori una molteplicità di esperienze e garantire loro visite di arricchimento e soddisfazione (Kotler, 2004).

Il pubblico dei musei è solitamente un pubblico disomogeneo. È costituito da appassionati che programmano magari la visita in anticipo, ma anche da individui che scelgono di intraprendere la visita all'ultimo momento. E ancora, pubblico locale o turistico, escursionisti diretti o indiretti, studenti, ecc. Ogni categoria ha le sue caratteristiche, e all'interno di ciascuna di queste, un'infinità di valutazioni, motivazioni, aspettative di carattere soggettivo ne determina l'eterogeneità.

Da qui la necessità di studiare i processi che portano alla fruizione dei musei in relazione ai diversi contesti possibili.

1.1.1. Il comportamento del visitatore

La volontà di rendere accessibile a tutti il sapere, la scarsità di fondi messi a disposizione dagli Stati, il passaggio dal pubblico al privato, ha condotto nel tempo i musei a somigliare per certi versi ad aziende.

In molti ancora storcono il naso di fronte a certi paragoni ma la realtà dei fatti porta inevitabilmente a rilevare molti punti di tangenza tra la gestione museale e quella aziendale, benché, come già accennato, gli obiettivi rimangano inequivocabilmente opposti.

I musei si sono trovati a importare così il sapere aziendale riguardo al centro della loro ricerca e lo fanno mantenendone la struttura ma ridisegnanandone i caratteri, adattandoli al contesto.

La ricerca sull'audience museale si sviluppa adottando i medesimi approcci analitici che contraddistinguono le indagini di consumo intorno ai cosiddetti prodotti "standard".

La decisione di visitare un museo, nella maggior parte dei casi, non avviene d'impulso né è dovuta a ragioni collegabili al lavoro o allo studio, ma è frutto di una scelta mirata tra le varie possibilità che si hanno a disposizione per trascorrere il tempo libero. Conoscere i meccanismi che determinano questa scelta, per ogni museo, così come per qualsiasi produttore di beni o servizi, significa riuscire a concentrare la propria comunicazione nella direzione più efficace e aumentare il proprio pubblico.

In particolare, Hood ha selezionato sei tra le maggiori condizioni che gli individui prendono in considerazione quando si trovano a decidere come trascorrere il *leisure time* (Hood, 2004):

- Stare/interagire con gli altri
- Fare qualcosa di utile
- Sentirsi a proprio agio nell'ambiente che li circonda
- Sperimentare nuove esperienze
- Avere l'opportunità di apprendere
- Partecipare attivamente

Inserire le considerazioni sul comportamento del consumatore culturale in questo più ampio contesto, ancor prima di analizzare il suo comportamento nella specifica scelta, aiuta a valutare quali tra queste (o altre) caratteristiche il visitatore identifichi nel museo o ancora quali di queste il visitatore pensi di non trovarvi.

A partire da questa analisi preliminare sarà ora possibile addentrarsi negli approcci del marketing più rilevanti sul comportamento del consumo che, come vedremo di seguito, sono riconducibili a diversi filoni: quello cognitivista, quello behaviorista, quello esperienziale e quello sociale. Questi diversi filoni orientano le necessità informative e pertanto sono essenziali per meglio comprendere le scelte da intraprendere in sede d'indagine.

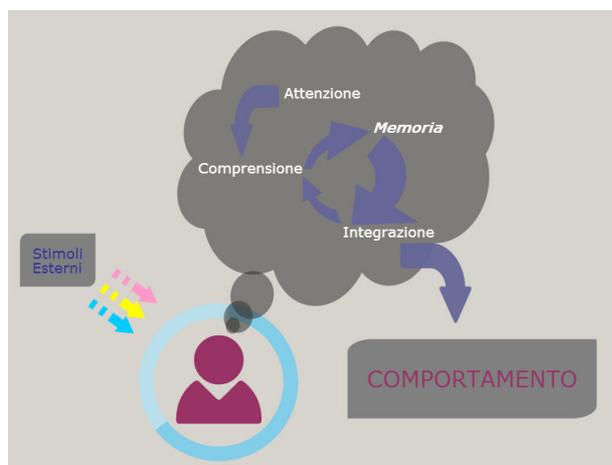
1.1.2. L'approccio cognitivista

Tale filone d'indagine basa le sue teorie sui contributi forniti dalla psicologia cognitiva, riguardo ai comportamenti individuali, dalla fine degli anni Cinquanta a oggi. Questa branca della psicologia studia il modo in cui gli individui, nel determinare il proprio comportamento, analizzano, elaborano, memorizzano, recuperano dalla memoria gli stimoli che ricevono dall'ambiente esterno.

L'approccio cognitivista si basa sull'assunto che il consumatore prenda la decisione della visita attraverso una serie di processi mentali ottenuti tramite la rielaborazione di stimoli esterni. A partire da questi ultimi, i principali fattori individuati dalla ricerca cognitiva e determinano il comportamento individuale.

Figura 1) sono: *l'attenzione*, attraverso cui l'individuo seleziona le informazioni e gli stimoli più congeniali alla sue caratteristiche personali, la *comprensione*, con cui attribuisce loro un significato partendo dalla *memoria* delle proprie esperienze pregresse, e infine *l'integrazione*, la valutazione cioè di due o più possibilità per poi effettuare una scelta. Tali processi cognitivi fungono da mediatori tra gli individui e l'ambiente e determinano il comportamento individuale.

Figura 1. Il processo cognitivo del consumo



Fonte: nostra elaborazione

I processi cognitivi sono stati ampiamente declinati in letteratura da diversi autori che prendono in considerazione, da punti di vista differenti, le variabili che influenzano la decisione di intraprendere una visita al museo.

Ad esempio, secondo Nantel (2009), i processi mentali che entrano in gioco nel prendere una decisione di consumo si innescano a partire da tre elementi chiave: l'individuo, il prodotto e la situazione d'acquisto. Attraverso l'analisi e la scomposizione di questi macro-elementi, Nantel circoscrive la base dei processi decisionali nell'area della motivazione. L'individuo, nella maggioranza dei casi, non acquista se non fortemente motivato. Il grado di motivazione è direttamente proporzionale al divario che c'è tra lo stato attuale in cui l'individuo si trova e quello che invece desidera raggiungere.

Secondo l'autore, sono cinque le variabili individuali che concorrono a determinare il consumo: il coinvolgimento del consumatore nel servizio offerto, la sua esperienza, il profilo socio-demografico, la sua personalità e le caratteristiche del servizio considerate da lui appetibili.

Il coinvolgimento, ossia l'interesse personale (l'importanza, nel nostro caso, della visita al museo), è tra le variabili determinanti ed è funzione del rischio. Tanto più il rischio economico, o quello legato all'uso del prodotto, o ancora il rischio psicologico (influenza sull'autostima) o sociale è considerato elevato dall'individuo, tanto maggiore sarà il suo coinvolgimento. Molto spesso l'attenzione dell'individuo di fronte ad una scelta d'acquisto (del biglietto del museo nel nostro caso) è focalizzata più sulle conseguenze, sugli esiti della scelta sia in termini positivi che negativi, piuttosto che sui contenuti.

Anche l'esperienza ha una forte influenza nel processo e fornisce i criteri per una valutazione più rapida tra le possibilità. Se l'esperienza pregressa è stata soddisfacente e il grado di coinvolgimento è alto, questa può determinare una forte predisposizione al consumo.

Nel contesto più generale che riguarda la possibile scelta di come trascorrere il tempo libero, chi ha, ad esempio, l'abitudine allo studio attribuirà maggior valore al senso di utilità della visita al museo, all'opportunità di apprendere e di fare nuove esperienze mentre, chi è stato educato fin dall'infanzia a trascorrere il tempo libero socializzando, si ritroverà tra i visitatori occasionali del museo, ne apprezzerà il suo lato interattivo e andrà in cerca di ambienti rilassanti e confortevoli dove potersi divertire interagendo con gli altri. La maggior parte di coloro che scelgono di non visitare il museo, invece, non ha mai fatto questa esperienza durante l'infanzia e tende verso la ricerca di soluzioni, per il proprio tempo libero, con un elevato livello di attività e interazione con gli altri (Hood, 2004).

L'esperienza accentua e plasma i tratti elementari della personalità di ogni individuo e gli elementi soggettivi che lo caratterizzano. L'individuo li manifesta all'esterno attribuendo continuamente importanza a precisi aspetti della propria esistenza, attraverso il complesso delle sue attività (ivi comprese quelle d'acquisto). In quest'ottica, le ricerche sui visitatori dei musei non possono prescindere né dall'analisi sugli "stili di vita", né da quella del contesto socio-anagrafico, perché sono questi gli indicatori dei valori sia di carattere strumentale (preferenze su determinate modalità di comportamento) sia di carattere terminale (condizioni di vita anelate). Ma una segmentazione basata su età, sesso, titolo di studio e reddito è sufficiente a delineare l'impatto cognitivo di un'esperienza culturale?

1.1.3. L'approccio comportamentista

Alla stregua del filone cognitivista, anche quello behaviorista trova nell'ambiente gli stimoli che inducono il comportamento ma ne analizza le connessioni prescindendo dalla consapevolezza degli individui e quindi dai loro processi cognitivi. In altri termini, soltanto l'ambiente esterno determina direttamente effetti sul comportamento senza che intervenga alcuna forma di mediazione di natura cognitiva o affettiva. L'unica variabile dipendente è il comportamento stesso.

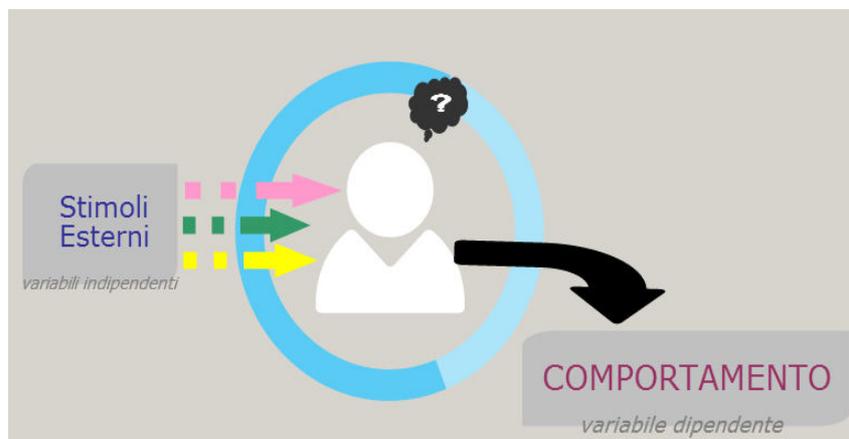
Il comportamentista giudica insondabili i processi mentali e ritiene, dunque, che l'unico ambito d'azione e di ricerca riguardi soltanto gli esiti indotti sull'individuo dalle variabili esterne.

Mentre per il filone cognitivista l'apprendimento, la creazione o la modificazione permanente del comportamento dovuta all'esperienza è un processo con cui l'individuo formula delle ipotesi attraverso un iter di elaborazione delle informazioni recepite dagli stimoli ambientali, per il behaviorista l'apprendimento è il frutto di semplici associazioni tra eventi esterni.

In altri termini si ha "apprendimento" quando si associa uno stimolo proveniente dall'ambiente a una risposta. Se l'individuo si comporta in modo prevedibile in risposta ad un determinato stimolo si potrà dire che egli "ha appreso". A partire dalle scoperte di Pavlov, i comportamentisti sostengono la possibilità di indirizzare l'apprendimento al consumo attraverso il condizionamento.

Secondo le teorie classiche del condizionamento, l'associazione di uno stimolo non condizionato, che produce effetti noti, a uno stimolo neutro, trasforma quest'ultimo in uno stimolo condizionato i cui effetti diventano molto simili a quelli dovuti allo stimolo non condizionato.

Figura 2. L'approccio cognitivista.



Fonte: nostra elaborazione

Il condizionamento classico è uno dei metodi con cui la pubblicità attrae il suo pubblico verso i prodotti. L'associazione a un'immagine positiva o a un testimonial noto o attraente produce una risposta immediata (Figura 2) rispetto merce pubblicizzata. Naturalmente, la ripetizione di queste associazioni permette all'individuo di rinforzare il comportamento appreso consolidandolo e impedendogli di dimenticarlo.

L'efficacia del condizionamento classico e del rinforzo di questo attraverso la ripetizione è ampiamente dimostrata dal mercato. Non solo nella comunicazione pubblicitaria (le marche più conosciute e apprezzate continuano a mantenersi tra le top ten delle classifiche sulle spese pubblicitarie), ma anche, negli ultimi anni, dalla crescita del numero di sponsorizzazioni. La scelta di molte aziende di sponsorizzare i musei o gli eventi culturali in genere, ha poco a che fare col mecenatismo. È piuttosto una scelta di marketing che sfrutta il principio del condizionamento per determinare l'identificazione del proprio marchio con il mondo della cultura.

1.1.4. L'approccio esperienziale

Gli approcci sopra descritti si limitano ad analizzare gli aspetti cosiddetti "freddi" del consumo: la comprensione, la memoria, l'apprendimento, l'acquisizione d'informazioni, il comportamento. Ma, esattamente come avviene nell'ambito della psicologia generale, le ricerche si stanno spostando sempre di più verso gli aspetti "caldi". In primo luogo tutti quei fattori connessi al valore simbolico che condiziona le emozioni, gli affetti, le sensazioni.

Benché le componenti affettive/emozionali siano state identificate fin dall'antichità, per esigenze riduzioniste non vengono affatto considerate dai comportamentisti perché, rinchiuso in quell'area insondabile della psiche umana, sono reputate incapaci di entrare nel flusso razionale di fenomeni direttamente osservabili scientificamente. Dal filone cognitivista sono invece prese in considerazione, ma solo come accadimenti collaterali dei processi cognitivi e, in particolare, per la loro funzione di alterazione o d'impedimento dei processi stessi.

Ma queste teorie sono in qualche modo figlie del loro tempo. Fino a qualche decennio fa la riduzione della varietà dei comportamenti umani a una semplice schematizzazione lineare poteva risultare efficace, seppur con qualche contraddizione. Lo scenario con cui si sono confrontati questi approcci era quello del lento avanzare del progresso in cui aspettative e prospettive degli individui si mostravano piuttosto prevedibili. Ormai da tempo, però, si sta assistendo ad un cambiamento strutturale di tutti i panorami di senso: cambiano le aspettative, le credenze, le norme di condotta, le prospettive di lavoro e in generale il modo di guardare al futuro.

Abbiamo assistito, in questi ultimi anni, da una parte all'affermazione dell'individualismo narcisistico, dall'altra ad un ritorno alla comunità para-tribale. I social-network e le community ne sono la massima espressione. Con l'aumento del benessere, della ricchezza e del tempo libero è cresciuta di pari passo l'esigenza di una maggiore libertà di comportamento, una generale perdita di senso del sistema delle credenze e una crescente ossessione per le apparenze che ha prodotto, a livello di consumi, una frammentazione del mercato e la proliferazione di un gran numero di prodotti diversi.

La possibilità di scelta tra una matrice di beni e servizi diversi permette all'individuo di creare un'immagine di sé che giudica più desiderabile: lo stile sostituisce l'identità. Ci si muove tra la ricerca di un'esperienza di consumo individualistico e, contemporaneamente, la ricerca di nuove forme di socializzazione (Simmons, 2008). Questa prospettiva induce i ricercatori a spingere il marketing verso le emozioni e verso un'esperienza che enfatizzi connettività e creatività.

“L'incontro con le emozioni avviene quando il marketing e più in generale le aziende, gli economisti e le grandi organizzazioni comprendono che la cultura della modernità è tramontata e che si stanno delineando mutamenti profondi nella società e nelle persone all'insegna della frammentazione dei valori. Prendere decisioni è più difficile per tutti perché i punti di riferimento sono sfumati se non proprio assenti [...] L'emozione svolge una funzione cognitiva alternativa alla ragione nel tentativo di ricomporre il senso della vita quotidiana, fornendo interpretazioni della realtà comprensibili alla nostra mente e supplendo in tal modo alle difficoltà della ragione nel superare gli stati di grande confusione prodotti dalla complessità della nostra vita di tutti i giorni” (Gallucci, 2006:14,21).

L'era post-moderna ha prodotto una sostanziale modificazione del linguaggio che gli esperti di marketing faticano ancora a decifrare. Molti sono i fattori che ci dimostrano che questo cambiamento è tuttora in atto. Nell'ambito museale, queste nuove tendenze si riflettono in modifiche di carattere strutturale, si pensi ad esempio all'introduzione di nuovi ruoli professionali interdisciplinari. Professionisti con esperienze spesso molto diverse, la cui compresenza garantisce una maggiore aderenza e conoscenza delle diverse fasce di pubblico, non solo quelle considerate “tradizionali”.

Questa condizione è stata imposta dall'emergere di un concetto complesso di pubblico, che ha richiesto l'attivazione di una serie di ricerche di carattere permanente sui visitatori e sulla visita. I criteri di valutazione vengono, infatti, applicati non più solo sulla misurazione dell'affluenza di pubblico ma anche e soprattutto sull'analisi dell'esperienza di visita delle differenti fasce di pubblico al fine di mettere a punto un'offerta che possa soddisfare, per ciascuna fascia, le diverse esigenze e stili di apprendimento.

Infine, si assiste allo sviluppo di nuove narrative, cioè a una revisione della sfera della comunicazione necessaria per perseguire l'integrazione di nuovi pubblici, anche di quelli soltanto potenziali (Hooper-Greenhill, 2003).

In alcuni paesi come l'Italia, dove certo il patrimonio culturale e artistico non manca, questa trasformazione è però ancora in atto ed è messa continuamente in discussione da un radicato atteggiamento orientato alla conservazione (non solo delle opere) piuttosto che all'osservazione e all'adattamento alla realtà. Si pensi, ad esempio, che la stessa parola "emozione" è entrata nel nostro vocabolario, nell'accezione che conosciamo, solo alla fine degli anni sessanta (Gallucci, 2006). Non è più possibile oggi non riconoscere la centralità del pubblico e la positiva correlazione tra le emozioni generate dall'esperienza di visita e il livello di apprendimento conseguito o, più in generale, di gradimento raggiunto.

È pur vero che dare una definizione di emozione è un compito arduo perché questa interagisce su molti piani della nostra percezione. Quel che è certo è che, oggi più che mai, le emozioni influenzano, in moltissimi casi più della ragione, la densità delle nostre esperienze e il loro fissarsi nella memoria. Per questa ragione, il marketing negli ultimi vent'anni sta prestando sempre maggiori attenzioni verso la dimensione esperienziale del comportamento del consumatore.

Questa nuova prospettiva non esclude gli studi tradizionali sui processi decisionali ma li integra, indagandone anche gli aspetti affettivi, simbolici e creativi.

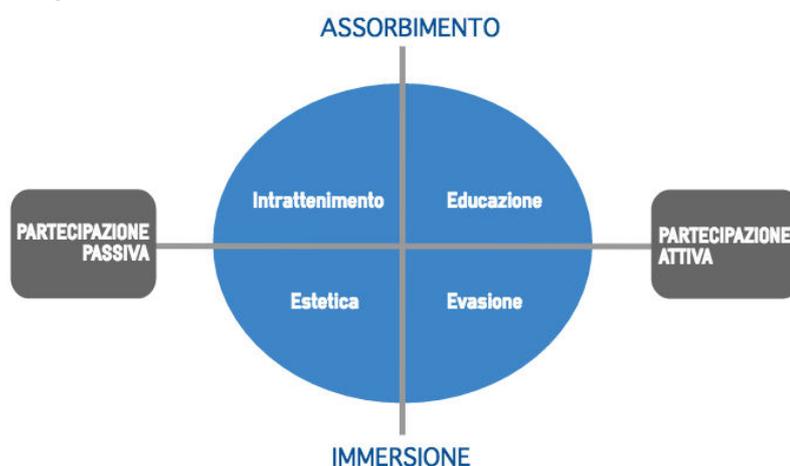
In ambito culturale, ad esempio, la visione di opere d'arte o di un film, attraverso il suo impatto affettivo e simbolico, può offrire esperienze multi-sensoriali in grado di accendere l'immaginazione del consumatore. I prodotti culturali, più di molti altri, sono in grado di suscitare emozioni. Il consumo culturale, del resto, è certamente alimentato dalla sua intrinseca dimensione edonistica: dal semplice divertimento derivante dalla visione di un film d'intrattenimento alle emozioni più complesse suscitate dalla visita a un museo d'arte contemporanea.

Si tenga presente, però, che quando si parla di attrazione verso le emozioni non si parla soltanto di esperienze piacevoli d'intrattenimento ma anche, ad esempio, di esperienze che richiamano sentimenti quali la frustrazione, la nostalgia o il dolore. Le esperienze possono, infatti, fungere anche da catalizzatori di emozioni e spunti immaginativi per favorire la gestione di conflitti emotivi personali (St-James, 2009).

La nascita di numerose attività di *audience engagement*, proposte all'interno dei musei negli ultimi anni, segue l'impronta delle nuove ricerche del marketing che indicano la strada verso l'esperienza piuttosto che verso il prodotto. Queste nuove strategie cercano di creare un tipo di esperienza memorabile che migliori il processo di consumo attraverso una partecipazione attiva.

L'offerta, all'interno di un museo di un'attività dalla tematica avvincente, coinvolge infatti il visitatore rendendolo anche attore e coautore di ciò che sta vivendo. La relazione ambientale inusuale che il visitatore instaurerà con il museo, già denso di creatività e simboli, l'innovatività delle soluzioni d'allestimento e la cura di ogni dettaglio, l'assenza di possibili spunti di distrazione, fastidio o incoerenza col tema – "l'impressione è il take-away dell'esperienza" (Pine, Gilmore, 1998) – e ancora l'utilizzo di nuove tecnologie o il dono d'un gadget (ricordo materiale) faranno da collante, ne garantiranno la persistenza nella memoria e formeranno il background per le successive visite.

Figura 3. Gli ambiti dell'esperienza secondo Pine e Gilmore



Fonte: nostra elaborazione su schema Pine, Gilmore, 1998.

Secondo Pine e Gilmore, le esperienze più ricche e memorabili che il marketing dovrebbe proporre toccano tutti e quattro gli ambiti descritti nell'ovale (Figura 3). Sicuramente la visita tradizionale al museo possiede di default, nella maggior parte dei casi, una forte componente estetica ed è facile individuare le potenzialità edonistiche e di intrattenimento della visione di una collezione, di una mostra o di una performance. Ma la semplice visita implica una partecipazione passiva del visitatore e un basso livello di coinvolgimento.

L'offerta di attività associate alla visita o di soluzioni di design che agevolino stili di apprendimento adeguati a diverse fasce di pubblico e che presuppongano l'azione in prima persona degli utenti dei musei, consentono di raggiungere un livello di assorbimento molto più elevato, perché impegnano la mente in modo creativo favorendo l'apprendimento. Svolgere un'attività in un contesto come quello museale, in cui qualsiasi input proveniente dall'esterno suggerisce stimoli creativi e immaginativi, consente al visitatore di evadere dalla realtà di tutti i giorni e di vivere l'esperienza immergendosi totalmente in essa.

Le nuove tendenze impongono un modo nuovo di guardare alla visita al museo: il marketing museale dovrà studiare la relazione tra visitatore e percorso di visita.

Tale attività sarà, di fatto, l'esito dell'interazione tra il visitatore e l'ambiente museale. Un esito che sarà positivo se verrà raggiunto tramite una totale immersione, attraverso rappresentazioni immaginative e simboliche, frutto proprio del giusto adattamento dell'ambiente ai desideri e alle esigenze partecipative del visitatore. Solo a questo punto il fruitore, diventato attore, tradurrà l'esperienza in soddisfazione.

1.1.5. La prospettiva sociale

Questo nuovo filone emergente tende a colmare il *gap* degli approcci che focalizzano la ricerca esclusivamente sull'individuo. Il consumo non è solo l'espressione di scelte fatte più o meno consciamente, ma, come ci insegna l'approccio emozionale, anche di esperienze che intercettano bisogni latenti legati ad altri ambienti più sensibili della nostra personalità. Questa non è però ancora una ricerca a tutto tondo. L'indagine sul consumo, come atto meramente individuale, totalmente slegato dal contesto sociale e dalle influenze generate dall'interazione con gli altri individui, rischia di essere poco rappresentativa della realtà, rilevando la propria inadeguatezza proprio sull'analisi di uno dei bisogni fondamentali della nostra epoca: l'utilizzo dei prodotti o dei servizi, e più in generale la partecipazione ai processi del consumo, come strumenti di integrazione e qualificazione dell'individuo nel contesto sociale.

Gli studi sulla società postmoderna ci hanno già mostrato che il consumatore reinventa se stesso e la sua identità, attraverso le pratiche di consumo (Simmons 2008). L'analisi delle caratteristiche del nuovo contesto sociale in cui ci troviamo non può, dunque, prescindere dalla ricerca sui processi che regolano il consumo, così come, a sua volta, la ricerca sul consumo non può non tener conto dei mutamenti della società. L'individuo postmoderno ricerca nuove forme di socialità che trovano il loro fondamento non tanto nella mera interazione con gli altri o nello scambio utilitaristico d'informazioni, ma ruotano piuttosto intorno alle potenzialità dei nuovi luoghi sociali. Questi nuovi spazi protetti permettono di mostrarsi agli altri, attraverso rituali tribali, in personali *self-exhibition* (Cova, Pace, 2006).

Nell'epoca in cui lo stile si sostituisce all'identità, in cui si trascorre una parte considerevole del proprio tempo a creare e ritoccare l'immagine di copertina delle proprie pagine dei social-network, non si può prescindere dal considerare l'importanza che gli individui attribuiscono alla creazione, attraverso le pratiche di consumo e le scelte d'intrattenimento, della propria identità apparente, quella con cui si manifesteranno agli altri individui nella società.

In ambito filosofico e sociologico si stanno aprendo nuove prospettive di ricerca e nuove discipline vengono ideate, come, per esempio, l'estetica sociale, che rivalutano aspetti e integrazioni tra le scienze sociali, nella loro accezione economico-politica, e quelle appunto estetiche, ambienti di studio da sempre considerati separati. Questa separazione ha prodotto quello che ora, nel marketing definiremmo lo "sguardo miope" degli approcci riduzionisti.

Il tentativo di apertura di questa recente ricerca fornisce nuovi punti di vista sulla storia dei mutamenti delle società e mostra interessanti prospettive d'indagine su quella attuale. Per comprendere appieno questi nuovi contributi di ricerca è necessario guardare alle origini.

Formalizzate entrambe dopo la metà del diciottesimo secolo, le scienze economico-sociali e l'estetica si sono caratterizzate per essere l'una la negazione dell'altra. Le scienze sociali, nel loro ramo economico, studiano le scelte razionali degli individui volte a soddisfare bisogni sia individuali che collettivi e si pongono dunque nella sfera dell'utilità. L'estetica si pone invece come scopo la conoscenza del bello sia naturale che artistico, la contemplazione e il piacere fine a se stesso, senza intercettare alcun interesse di natura economica. Una ricerca all'insegna dell'inutile, inteso nel senso della gratuità.

Barbara Carnevali, nel suo lavoro sulle apparenze sociali, ci spiega la nascita e le dinamiche di questa separazione:

Il fenomeno decisivo, dal nostro punto di vista, è stato l'avvento del terzo stato, che si è accompagnato sul piano socio-culturale al conflitto tra il nuovo, economico stile di vita della borghesia in ascesa e lo stile di vita estetico dell'aristocrazia declinante. Lo scontro ha generato una lotta di classe che si è svolta su due piani paralleli, per la conquista di due obiettivi complementari: il potere materiale e il capitale economico da un lato, e l'egemonia, il prestigio o capitale simbolico dall'altro. [...]quello che un po' semplicisticamente la storiografia ha chiamato «trionfo della borghesia» si è scontrato con una strenua ed efficace resistenza nobiliare, ma la nobiltà è risultata superiore proprio sul piano apparente dello stile di vita e del controllo delle risorse simboliche. (Carnevali, 2012)

Le conseguenze di questo scontro di classe, da cui si deducono anche le ragioni che hanno portato alla separazione dei due ambiti di studio, si traducono nella società, secondo Carnevali, in due fenomeni che ne confermano invece una contiguità: da una parte lo snobismo, la tendenza cioè all'imitazione, dalla parte borghese, degli stili di vita dell'aristocrazia o, più in generale, della riproduzione della loro immagine sociale e, dall'altra parte, l'opposizione assiologica tra arte e società, lo sviluppo cioè della percezione del conflitto tra "l'intensità della vita estetica" e "la miseria della vita reale".

L'*empowerment* economico e politico raggiunto dalla società borghese manca di quell'aura propria del capitale simbolico che appartiene invece alla aristocrazia della decadenza. Questa mancanza genera un bisogno perpetuo, che cerca di essere colmato continuamente attraverso la mimesi degli atteggiamenti estetici propri della classe sociale più alta, in cui, però, la cultura, l'ornamento, l'armonia e la ricerca del bello fine a se stessa hanno radici profonde e antiche. Questa stessa chiave di lettura può fornirci un diverso punto di vista sull'origine della diffusione dei musei.

Sebbene, infatti, il primo museo, inteso più come luogo sacro dedicato alle muse protettrici delle scienze e delle arti, sia nato in età ellenistica, in realtà l'idea moderna di museo come istituzione dedicata alla pratica di raccolta e conservazione delle opere d'arte, nonché degli oggetti di interesse naturalistico o scientifico, rimase a lungo legata al collezionismo privato delle classi sociali più nobili e del clero. Lo sviluppo delle strutture museali pubbliche, come le conosciamo oggi, avviene in epoca napoleonica, quando cioè la borghesia cerca di far propria l'arte di collezionare e conservare le opere e, mediante questa, vestirsi dell'aura di prestigio che a essa viene associata. L'idea di rendere il patrimonio artistico e scientifico un bene per la collettività, in quest'ottica, diventa piuttosto un fenomeno legato alla costruzione di un'identità sociale non meno altisonante di quella nobiliare, seppur solo di facciata.

Il museo oggi, così come allora, manifesta il suo ruolo sociale "reale" attraverso la sua missione: raccogliere e mostrare alla comunità i beni artistici o scientifici a fini sia educativi che di diletto. Ma le strategie di marketing non potranno non tener conto del ruolo che svolge anche nel contesto delle "apparenze" sociali, ruolo di contenitore di "valori" cui molti individui attingono per modellarsi un'identità sociale coerente con l'esigenza di acquisire uno stile di vita all'insegna del prestigio, del lustro, della cultura, del piacere di essere circondati dalla bellezza e dall'eccellenza; uno stile ambito, proprio perché distante dalla tutt'altro che "estetica" quotidianità.

Il modello proposto da Carnevali assegna, inoltre, lo stesso valore sia alla forma sia alla sostanza, sia al reale che all'apparente. Le pratiche sociali incentrate sulla costruzione di un'identità apparente che compiacca o stupisca gli altri individui sono rese palesi dalle nuove forme di comunicazione, come i social network, ma non sono affatto nuove, sono anzi pratiche radicate divenute oramai strutturali. Queste plasmano la nostra vita di tutti i giorni determinando i nostri comportamenti e i nostri atteggiamenti.

Del resto, la conoscenza degli altri può essere solo una conoscenza apparente perché è l'apparenza, l'immagine ciò che noi siamo in grado di percepire. Allo stesso modo, il nostro stesso porci in relazione con gli altri è sempre filtrato, guidato, plasmato dall'idea di come vorremmo sembrare. Visto quindi l'elevato grado d'insondabilità del nostro essere più profondo (se esiste) e visto che la realtà è, di fatto, ciò che noi percepiamo, il suo studio nell'ambito delle scelte di consumo non potrà che essere lo studio dell'apparente, vale a dire la ricerca dei bisogni e dei valori che plasmano, ritoccano, ingentiliscono e rendono a nostro avviso più estetica la corazza che portiamo tutti i giorni e che non possiamo aprire.

Questo tipo di riflessione, oltre che valorizzare aspetti cui spesso non si dà il giusto peso, cambia le prospettive anche nelle indagini statistiche.

In particolare su quel fenomeno chiamato "reattività" che riguarda tutti i tipi d'indagine, in modo più o meno marcato, e assume una certa rilevanza in quelle effettuate tramite questionario faccia a faccia. L'effetto determinato da questo fenomeno, che gli statistici definiscono distortivo, viene stabilito dall'assunto che sia impossibile per un ricercatore osservare la realtà così com'è, in quanto proprio l'azione di osservare modifica la realtà stessa. In altri termini, l'individuo sapendo di essere intervistato e quindi osservato, tende anche inconsapevolmente a dare la risposta socialmente più accettabile o magari una risposta che stupisca o faccia colpo sull'intervistatore (Caselli,2010).

Se ci si pone, però, nella dimensione in cui ciò che osserviamo si realizza attraverso l'apparenza, la costruzione di atteggiamenti apparenti, la cosiddetta reattività, non può che diventare essa stessa una variabile d'analisi, perché ci parla della realtà e proprio di quei valori che guidano i comportamenti, i giudizi, le scelte, dell'individuo.

Se dovesse ragionare in questi termini, chi si occupa di studi di marketing in ambito museale dovrebbe peraltro prestare attenzione alle minacce che derivano dalla natura in continuo divenire delle identità apparenti. Se ancora oggi vige l'aura del prestigio sulla cultura "calata dall'alto", una nuova dimensione si sta insinuando, questa volta dal basso.

1.2. Il questionario come strumento per il marketing museale.

1.2.1. Caratteristiche e validità scientifica dell'indagine sui visitatori dei musei

Una volta che sono chiari gli approcci, si passa alla ricerca dello strumento o degli strumenti d'indagine da utilizzare e non si può prescindere dal fare alcune valutazioni scientifiche per testarne l'efficacia.

L'obiettivo di partenza di chi si occupa di marketing in un museo (così come, del resto, in tutti gli altri ambiti) è il recupero del maggior numero di informazioni relative al centro d'interesse principale dell'istituzione museale: la collettività, il suo pubblico reale e potenziale. E' infatti impensabile una pianificazione strategica che prescinda da un'analisi del contesto, sia interno che esterno al museo, che porti al raggiungimento di una cognizione del grado di "controllabilità" dell'affluenza di visita.

La cosiddetta analisi situazionale passa attraverso il recupero, l'elaborazione, la classificazione e, infine, lo studio, delle informazioni, seguendo uno o più criteri che è possibile identificare negli approcci descritti nel capitolo precedente. La scelta dell'approccio o degli approcci da seguire è fondamentale e deve essere presa in considerazione fin dall'inizio perché risulta determinante nella decisione delle metodologie di selezione e di raccolta dei dati.

Entrando nel merito della necessità di acquisire conoscenza relativamente ad uno specifico museo, appare evidente che il ricercatore, l'esperto di marketing, il direttore, (così come il personale di guardia-sala o il bigliettaio), posseggano già a priori un determinato numero di informazioni più o meno chiare circa il museo. Queste possono rappresentare, in qualche modo, solo le fondamenta di un progetto di ricerca della conoscenza sul comportamento di visita.

Se, infatti, lo scopo è pervenire ad un'idea che possa ambire a rappresentare un modello della realtà del museo, sarà necessaria la ricerca di un metodo di raccolta e analisi delle informazioni sullo stato oggettivo della realtà quanto più possibile slegato dalla percezione soggettiva di chi, in un verso o in altro, ne risulta coinvolto. In altri termini, le intuizioni e le deduzioni dell'esperto di politiche pubbliche, di un direttore di museo, di un visitatore, non possono essere giudicate rappresentative della realtà fintantoché non trovino un riscontro in un numero sufficientemente elevato di fatti osservabili.

Per questa ragione, si pone la necessità di condurre delle ricerche direttamente sul campo, tra i visitatori, osservando procedimenti di carattere scientifico, epurati cioè dalle componenti distorsive proprie del senso comune. La scientificità della conoscenza, secondo Caselli (2010), è determinata da tre caratteristiche fondamentali:

- il fatto di essere frutto dell'applicazione rigorosa di un metodo d'indagine;
- il suo fondamento empirico;
- la pubblicità delle procedure che hanno portato alla sua acquisizione.

La conoscenza scientifica si distingue dal senso comune proprio perché trova il suo fondamento nella prova empirica, è accompagnata cioè dall'oggettività della misurazione quantitativa. Se ad esempio il direttore di un museo intuisce che il sostanzioso aumento di turisti di una certa nazionalità si possa tradurre in una copiosa affluenza al museo di visitatori della stessa nazione (senso comune), l'indagine scientifica prodotta sul campo può confermare questa ipotesi oppure correggerla, confermando ad esempio un aumento ma di livello molto basso, o addirittura smentirla. È estremamente verosimile infatti che, in ognuno di noi, si formino delle impressioni di senso comune assolutamente insussistenti anche, ad esempio, per via dell'errata generalizzazione di un'esperienza. La ricerca scientifica arriva, invece, alla generalizzazione mediante un'ampia serie di evidenze.

L'oggetto di studio in un'indagine sui visitatori dei musei è, però, l'uomo non la natura. La natura non subisce alterazioni se viene sottoposta a osservazione o giudizio e, soprattutto, non partecipa in maniera attiva all'indagine, si lascia semplicemente osservare. Il compito di un ricercatore, che ha come oggetto d'indagine una variabile di natura deterministica, porrà come unico filtro, tra la realtà e il modello, la propria interpretazione, semplicemente registrando e analizzando gli eventi e le circostanze che si manifestano nelle prove empiriche. Al contrario, la ricerca d'informazioni in ambito sociale, come quella sui visitatori di un museo viene condotta, quasi sempre, attraverso uno strumento estremamente complesso: la comunicazione.

La comunicazione, anche nel caso di strumenti standard come i questionari, per sua natura imporrà almeno due livelli d'interpretazione tra modello e realtà: quello del ricercatore e quello dell'individuo osservato.

L'attribuzione di un certo significato a un evento, nella maggior parte dei casi, non è convenzionale ma varia a seconda del soggetto che lo interpreta. Se, ad esempio, l'individuo viene interrogato su un'esperienza sensibile esprime di solito ciò che i greci chiamavano *doxa*, vale a dire un'opinione. Ciò significa che la ricerca sociale a differenza delle ricerche meramente scientifiche, come quelle condotte in ambito fisico, non produce i suoi risultati attraverso la semplice lettura e interpretazione dei fatti reali ma attraverso un doppio filtro d'interpretazione: il ricercatore sociale descrive un modello della realtà interpretando le impressioni, le deduzioni soggettive degli individui intervistati.

Se poi si considera che la maggior parte delle conoscenze (o convinzioni) raramente sono di tipo diretto o competenziale ma dipendono invece da testimonianze, dall'accettazione cioè di quanto interpretato da altri (Vassallo, 2003), i substrati d'interpretazione si moltiplicano in maniera esponenziale. La molteplicità di livelli d'interpretazione unita all'effetto di alterazione delle disposizioni psicologiche, e quindi del comportamento e dell'identità dell'individuo, produrrà inequivocabilmente una conoscenza fallibile da un punto di vista meramente scientifico e spesso non univoca.

Tuttavia è anche vero che, come già accennato, volendo estendere alla ricerca sociale il principio di indeterminazione di Heisenberg, se si sposta il punto di vista da cui si effettua l'osservazione ci si può accorgere che lo stato di alterazione psicologica, innescato dalla percezione di essere osservati, studiati, giudicati, (determinato dalla comunicazione in quanto processo d'interazione sociale) non rappresenta più un rumore ai fini della conoscenza, piuttosto uno stato. Un insieme di fattori in grado di fornire altri spunti per conoscere il comportamento degli individui, soprattutto in relazione al contesto sociale.

In ragione della costitutiva, sfuggente complessità dell'umano in cui la ricerca sociale si sviluppa, ancora oggi è aperto un dibattito sulla possibilità di annoverarla tra le ricerche di tipo scientifico.

Non si può evitare di attenersi all'impostazione scientifica, nel senso empirico di guadagnare il maggior numero possibile di elementi che possano convalidare o confutare le ipotesi che ci si pone, per poter garantire la possibilità, nel tempo, di definire la validità e l'affidabilità del modello, sia attraverso il continuo accostamento alla realtà (laddove possibile), sia testandone l'efficacia in relazione ai risultati delle scelte operative condotte sulla scorta dell'indagine.

Tenendo presente, poi, che la natura della ricerca sul comportamento del consumatore culturale spesso persegue non solo finalità descrittive ma anche valutative ed esplicative, sarà necessario comprendere che difficilmente si giungerà attraverso l'indagine ad ottenere una comprensione completa dei fenomeni ma che occorrerà valutare punti di vista differenti, in relazione ai diversi elementi e ambiti che concorrono a realizzare il fenomeno oggetto di studio.

Sono numerose le tecniche di indagine di tipo sociale che potrebbero essere utilizzate in ambito museale, certamente la più utilizzata e testata dalla comunità scientifica attraverso innumerevoli ricerche è quella del questionario strutturato. Molte tesi ne confermano la sua affidabilità, tenendo pur sempre conto, per le ragioni descritte sopra, di un inevitabile margine di errore.

Ma si rammenti che, essendo tantissimi i fattori coinvolti nel comportamento di visita, un'indagine di tipo descrittivo potrebbe risultare limitante o addirittura insufficiente per certi aspetti d'indagine, a causa dell'esigenza di una standardizzazione dei contenuti. Per questa ragione, sarebbe auspicabile l'utilizzo congiunto anche di tecniche di ricerca non standard come ad esempio le indagini osservanti o i focus group, in grado di fornire informazioni complementari e, più in generale, di rendere più completa la conoscenza.

1.2.2. L'utilizzo del questionario con modalità di somministrazione faccia a faccia, pregi e virtù.

L'utilizzo del questionario come strumento d'indagine presenta una serie di pregi e difetti che potremmo definire standard, cioè validi in qualunque campo d'indagine in ambito sociale. A questi si aggiungeranno poi quelli relativi allo specifico ambito d'azione.

Nella pratica di indagine sui visitatori dei musei, come vedremo anche negli esempi presentati in seguito, certamente il questionario strutturato o semistrutturato, somministrato attraverso un'intervista faccia a faccia, è il modello che ad oggi va per la maggiore.

Una delle virtù più rilevanti dell'utilizzo di questa modalità di somministrazione è sicuramente l'elevato grado di interattività tra l'intervistatore e l'intervistato: la persona intervistata non si troverà davanti solo l'oggetto "questionario", che già si presenterà in una forma estremamente comprensibile e mai ambigua, ma anche una persona preparata cui chiedere eventuali chiarimenti riguardo al contenuto dell'indagine o al significato di una specifica domanda. L'intervistatore, dal canto suo, sarà in grado di intervenire opportunamente qualora si rendesse conto che la persona intervistata stia travisando il messaggio contenuto in un quesito o che semplicemente si trovi in difficoltà.

La presenza di un intervistatore garantisce all'intervistato una condizione molto meno impegnativa, rispetto ad altre tecniche di somministrazione. Il rispondente, se lo desidera infatti, può ascoltare l'intervistatore ed evitare così di leggere le domande, attività che comporta uno sforzo non trascurabile soprattutto se si considerano soggetti anziani o soggetti con problemi di vista o con un basso grado di preparazione culturale. Queste ragioni sopra elencate concorrono a garantire un maggior tasso di risposta rispetto ad altre tecniche d'indagine.

La presenza dell'intervistatore può inoltre diventare fonte d'informazioni supplementari, vale a dire non necessariamente previste all'interno del questionario, come ad esempio la rilevazione della classe d'età d'appartenenza delle persone che si rifiutano di rispondere (seppur in maniera approssimativa: giovane, adulto, anziano) per comprendere se le informazioni ottenute rappresentano adeguatamente o sottostimano talune classi, o ancora registrare situazioni ricorrenti d'imbarazzo rispetto a una specifica tematica affrontata e, più in generale, può fornire un feedback relativo alla percezione del rilevatore dell'efficacia sul campo del questionario proposto. Benché, infatti, il questionario sia frutto di un'accurata preparazione e sia testato preventivamente, è sempre possibile che, in fase di effettiva rilevazione, mostri incompletezze o ambiguità poco evidenti all'atto del suo studio teorico. Attraverso l'osservazione del comportamento spontaneo o registrando le critiche espresse dagli intervistati, l'intervistatore potrà informare gli attori della ricerca. Certamente molti di questi "difetti" registrati non potranno essere oggetto di modifica in corso d'opera ma agevoleranno certamente la costruzione di una nuova indagine, rendendola più precisa ed efficace.

L'influenza dell'intervistatore, però, potrebbe risultare in taluni casi poco proficua. Se da una parte l'interattività dell'intervista faccia a faccia trova i suoi punti di forza proprio in una comunicazione più efficace perché gestita direttamente dal personale di rilevazione, dall'altra parte la presenza dell'intervistatore potrebbe diventare, anche involontariamente, fuorviante. Nell'atto di chiarire maggiormente il contenuto di una possibile risposta, ad esempio, il rilevatore potrebbe attribuire a essa un significato soggettivo inducendo l'intervistato a un'interpretazione non del tutto libera. Anche l'atteggiamento dell'intervistatore che, ad esempio per cause personali, si trovi in uno stato inadatto a facilitare un'intervista, potrebbe essere determinante sulla sua qualità.

Potrebbe anche essere distratto e sbagliare nell'inserire le risposte o in altri casi influenzarle, trasferendo sulla persona intervistata il proprio stato di ansia o di fretta. Questa influenza potrebbe tradursi in una riduzione dei tempi di somministrazione e in un conseguente aumento della possibilità che l'intervistato si trovi a dare una risposta casuale.

Infine, e non ultima, l'eventualità che il rilevatore possa incutere soggezione sull'intervistato. Molti individui ad esempio preferiscono non interagire, nei limiti del possibile, con persone sconosciute.

La difficoltà nel reperire individui cui somministrare l'intervista o nel portarle a termine, soprattutto nel caso di questionari molto lunghi, può *-mutatis mutandis-* determinare uno stato di frustrazione o di noia nel rilevatore e indurlo a decidere di completare da sé le risposte mancanti o addirittura interi questionari, ovviamente inventandole, vanificando così il lavoro di ricerca. Per questa ragione è opportuno sempre rivolgersi a personale qualificato e verificare in ogni caso, attraverso dei test di controllo a campione, che il lavoro sia svolto secondo i criteri determinati dalla ricerca.

1.2.3. Vantaggi e svantaggi di natura informativa del questionario.

Oltre ai vantaggi e agli svantaggi presentati sopra, che sono tipici di qualunque ricerca, è necessario che la struttura dei questionari sia calibrata e perfettamente misurata sugli output che si vogliono raggiungere.

Il questionario con la sua struttura standard è in grado di fornire certamente output di scarsa complessità in termini di elaborazione e di elevato grado di confrontabilità sia in termini diacronici che sincronici. Questa caratteristica è certamente auspicabile e gradita in termini "scientifici". Ma proprio per la sua natura "blindata" il questionario strutturato non lascia intravedere grosse potenzialità informative soprattutto se l'idea è quella di recepire nuovi spunti da interpretare.

Dall'analisi dei diversi approcci visti sopra, infatti, è emersa in modo inequivocabile la centralità dell'esperienza della visita in tutti i suoi aspetti, non solo in relazione alla qualità delle collezioni e dei servizi offerti. È risultata evidente la necessità di orientare l'attenzione e la ricerca sulla capacità dei musei, in linea con le tendenze contemporanee, di rendersi costruttori di scenari unici di un'esperienza memorabile, cucita direttamente sul cuore del museo: i visitatori. È apparso, inoltre, chiaro il limite di privilegiare gli studi sul valore educativo dei musei nel senso classico del termine; i processi d'apprendimento sono infatti cambiati perché è la società stessa che si è modificata.

Guardando poi ai musei anche da una prospettiva spesso poco considerata, nel loro ruolo di contenitori di capitale simbolico e di dispositivi per la costruzione di un'identità sociale occorre delineare con chiarezza gli obiettivi informativi che si vogliono raggiungere attraverso l'indagine.

La standardizzazione delle domande, l'assenza di spazi di espressione libera su questi temi può dunque rappresentare un grosso limite per il questionario strutturato e mostrarsi in molti casi inversamente proporzionale all'efficacia informativa.

1.3. Dalla teoria alla pratica. L'esperienza nei musei.

Si propone di seguito un confronto tra tre indagini condotte separatamente in diverse città Italiane, Roma, Torino e Venezia, come già descritto nel paragrafo 1.1, in alcuni tra i più importanti musei e luoghi d'arte più importanti d'Italia.

L'idea in questo lavoro esula dalla volontà di riportare un confronto e un'analisi dei risultati emersi da queste indagini sia perché si tratta di modelli d'intervista e di campionamento non perfettamente omogenei, e quindi difficilmente normalizzabili per effettuare gli opportuni raffronti, sia perché si tratta di musei e luoghi d'arte con caratteristiche estremamente differenti che necessiterebbero di numerose deviazioni e paralleli interpretativi.

L'idea che si vuole qui fare emergere è piuttosto il frutto di un'esperienza concreta di lavoro all'interno di un osservatorio statistico di un museo, delle pratiche, delle problematiche e dei nodi reali che, al di là di ogni teoria scientifica, gli esperti di marketing e gli statistici si trovano ad affrontare insieme quotidianamente nella ricerca di una informazione calzante rispetto alle esigenze museali contingenti.

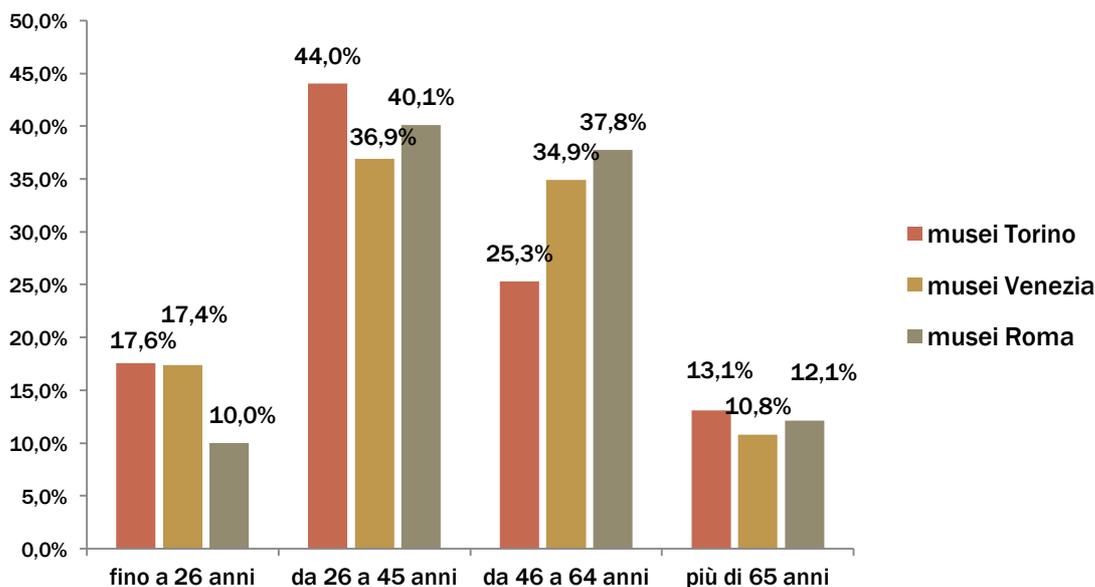
L'obiettivo è quello di mettere in luce le qualità informative e i limiti della metodologia standard di rilevazione dei dati sul consumo museale per fare chiarezza, più che sui risultati, sulle domande convenienti alle circostanze della visita museale che il ricercatore dovrebbe cercare di modellizzare attraverso consoni strumenti d'indagine.

1.3.1. L'identikit del visitatore

L'approccio seguito da chi ha formulato i modelli d'indagine è certamente quello cognitivista. Il primo passo e nodo centrale di ogni indagine che segue questo tipo di approccio è di fornire un'immagine del visitatore "tipo". Si è interessati a capire il profilo socio-anagrafico del pubblico perché è ormai consolidata l'idea di creare un prodotto che rappresenti e si incaselli perfettamente negli schemi sociali perfettamente definiti nell'immaginario collettivo, benché, come si è detto ampiamente nei paragrafi sui nuovi approcci di marketing (1.1.4, 1.1.5), i confini di questi schemi si confondano e si mescolino sempre di più.

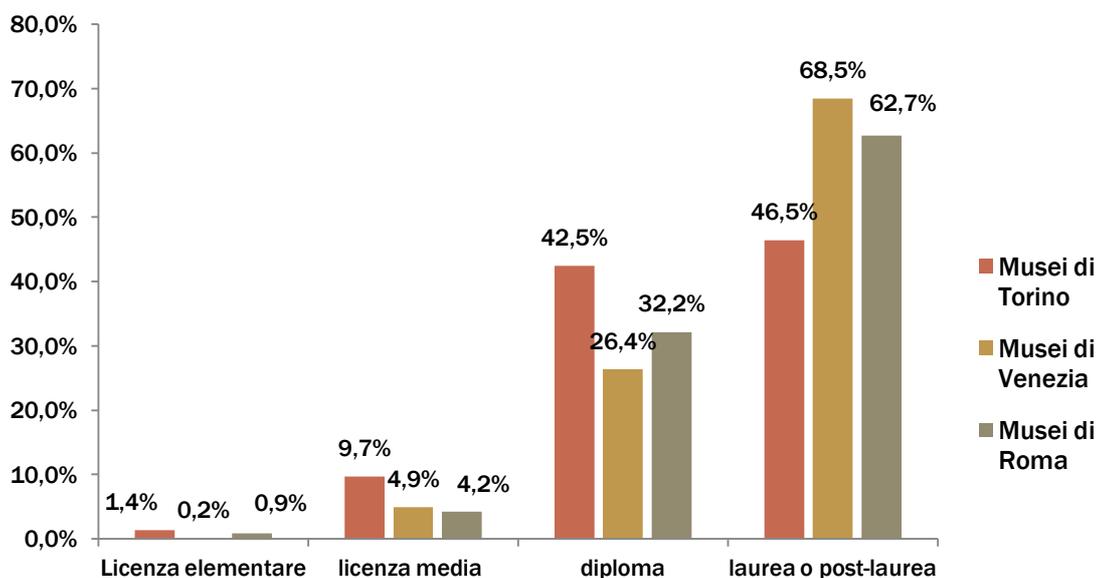
In generale gli output prodotti per definire il profilo socio-anagrafico del visitatore sono di questo tipo:

Figura 4. Visitatori dei musei analizzati per fasce d'età , 2012



Fonte nostra elaborazione su dati MuVE , Palazzo delle Esposizioni Scuderie del Quirinale ,La Venaria Reale, Palazzo Bricherasio, Castello di Rivoli, GAM, Fondazione Sandretto Re Rebaudengo

Figura 5. Visitatori dei musei analizzati per livello d'istruzione. 2012



Fonte: nostra elaborazione su dati MuVE , Palazzo delle Esposizioni Scuderie del Quirinale, La Venaria Reale, Palazzo Bricherasio, Castello di Rivoli, GAM, Fondazione Sandretto Re Rebaudengo

Come si può notare nella Figura 4 e nella Figura 5, una semplice indagine sulle variabili socio-anagrafiche rivela spesso un profilo che poco si discosta dagli studi di settore, tendendo a standardizzare e spesso a banalizzare l'immagine del potenziale visitatore: di mezz'età, elevato titolo di studio, lavoratore dipendente, reddito sopra la media.

Se è vero che conoscere il target di riferimento del pubblico di un museo è uno *step* obbligatorio, è anche vero che da un'analisi più approfondita sarà possibile notare che i visitatori, che rispondono alle identikit realizzate, si differenziano tra loro per questioni che hanno ruoli ben più determinanti in termini di scelte manageriali e che l'aver definito un'immagine del visitatore "tipo" possa portare a perdere di vista potenziali target.

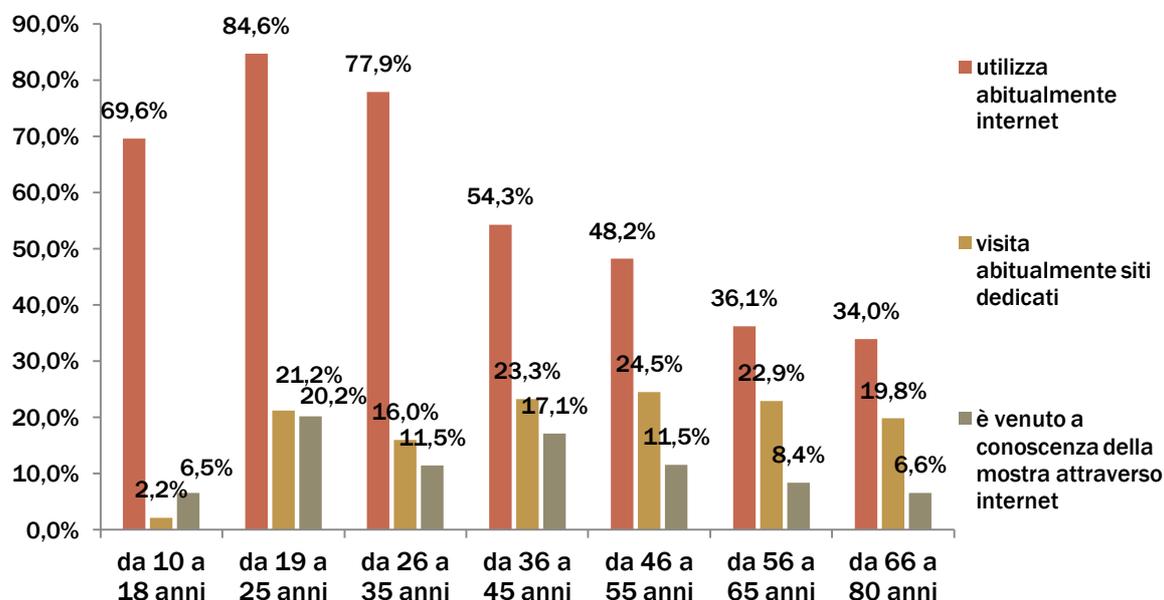
La segmentazione per fasce d'età o per titolo di studio o ancora per categoria professionale tende a far fuoco su aspetti rigidi, quasi preconfezionati, che nelle nuove prospettive di marketing già stanno stretti ai consumatori di prodotti da supermercato e ancor meno si prestano al prodotto culturale il cui impatto emotivo e il conseguente apprendimento cognitivo è di gran lunga più rilevante. Questo genere di disaggregazione non aggiunge nessun tipo d'informazione riguardo alle percezioni e al livello di partecipazione degli individui. I dati di questa natura, sostiene Bollo,

“permettono ai musei di dimostrare principalmente in termini quantitativi il loro ruolo nell’attrarre e coinvolgere i diversi tipi di audience, ma non ci dicono nulla circa la loro capacità di rendere le risorse culturali e l’esperienza di visita anche comprensibile, significativa e valida per il pubblico sia diretto che per la comunità nel suo insieme (in altri termini il “cuore” dell’impatto sociale sia a livello individuale che collettivo)”(Bollo, 2013).

Per raggiungere dei risultati in questi ambiti è dunque necessario optare per analisi di natura diversa, ponendosi anche in una differente prospettiva di ricerca.

Segmentare il pubblico per fasce d’età è sicuramente il modo migliore di far luce su aspetti critici che differenziano talune attitudini in età diverse come i differenti approcci alla comunicazione dei “nativi digitali” rispetto a quelli degli “immigrati digitali”. Un’analisi della risposta alle fonti d’informazione digitali del pubblico dei musei di Torino analizzati viene proposta nella Figura 6: si tratta di un confronto, per fascia d’età, della percentuale di intervistati che dichiara di utilizzare abitualmente internet nel tempo libero, con quella che dichiara di visitare abitualmente siti dedicati all’arte e ancora con quella che è venuta a conoscenza della mostra attraverso questo canale di comunicazione.

Figura 6. Utilizzo di Internet, visita ai siti dedicati, efficacia della comunicazione digitale per fasce d’età, musei analizzati a Torino, 2012.



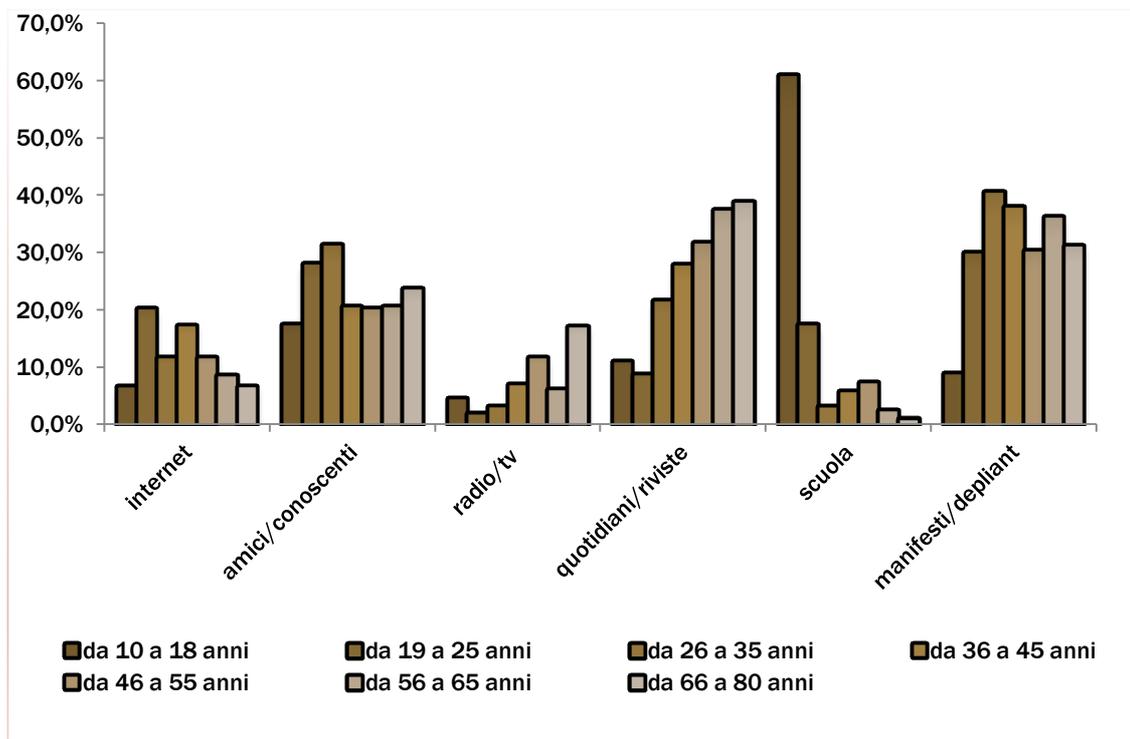
Fonte: nostra elaborazione su dati La Venaria Reale, Palazzo Bricherasio, Castello di Rivoli, GAM, Fondazione Sandretto Re Rebaudengo

In contrasto con una tendenza decrescente tra i visitatori dei musei dell'utilizzo abituale di internet all'aumentare dell'età, una percentuale piuttosto omogenea dei visitatori (intorno al 20% per tutte le fasce d'età al di sopra dei 19 anni) dichiara di frequentare siti internet dedicati all'arte e ai beni culturali.

In proporzione alla frequenza d'utilizzo di internet in tutte le sue funzioni (d'intrattenimento, d'informazione e/o approfondimento, ecc), le fasce d'età superiori paiono essere quelle più attente agli approfondimenti digitali di natura culturale ma meno recettive di stimoli di tipo informativo-pubblicitario. Per le classi più giovani, invece – si guardino ad esempio i dati della classe 19-25 anni – la comunicazione del museo si dimostra molto più efficace, soprattutto se confrontata con la percentuale di chi dichiara di visitare abitualmente siti culturali.

I canali di comunicazione "classici" continuano comunque a essere preferiti da un pubblico che ha radicata l'idea del museo come luogo di apprendimento passivo.

Figura 7 . Principali canali di comunicazione utilizzati dai visitatori dei musei di Torino analizzati, 2012

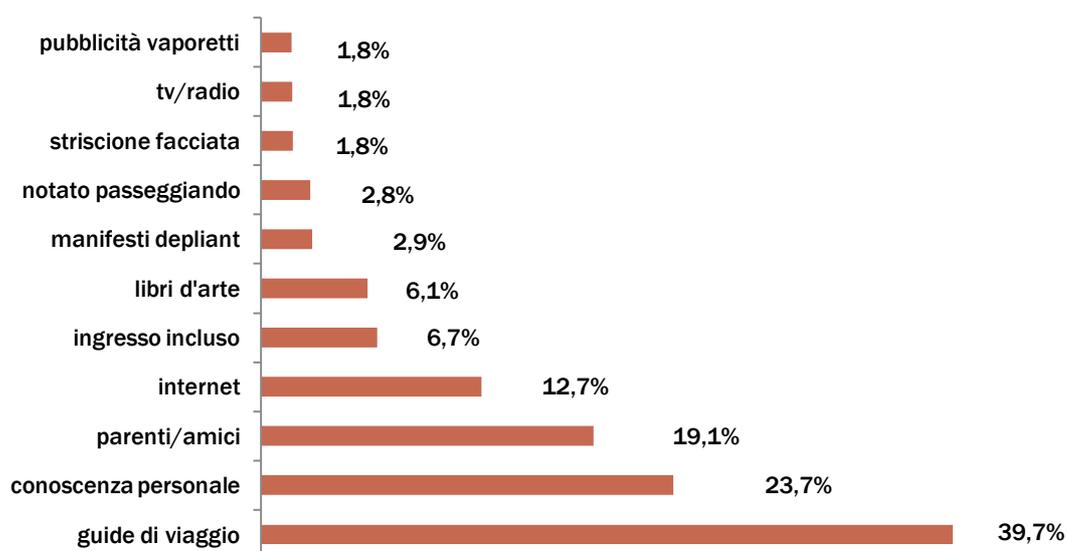


Fonte: nostra elaborazione su dati La Venaria Reale, Palazzo Bricherasio, Castello di Rivoli, GAM, Fondazione Sandretto Re Rebaudengo

Sempre per i musei di Torino (Figura 7), ad esempio, è la scuola che continua a essere il canale attraverso cui i giovanissimi e indefessi internauti si avvicinano ai musei. Manifesti e stampa si confermano leader sulla comunicazione museale così come avveniva in passato benché il passaparola sia, soprattutto nelle fasce tra i diciannove e i trentacinque anni, da forte stimolo alla visita, come a confermare l'importanza e la forza che riveste la comunicazione sociale in questo periodo storico (peraltro non è dato sapere, con lo strumento utilizzato per questa indagine, se il passaparola è avvenuto attraverso canali standard o attraverso la rete).

Anche per Venezia, città come si è visto a elevata presenza di turisti stranieri, le fonti d'informazione tradizionali tengono ancora testa tra le preferenze dei visitatori.

Figura 8. Canali d'informazione utilizzate dai visitatori, musei civici di Venezia, 2012



Fonte: nostra elaborazione su dati MUVE

In primis (Figura 8) le guide turistiche di viaggio seguite da conoscenze personali pregresse e ancora una volta dal passaparola. Solo il 12,7 % dei visitatori dei musei civici veneziani è stato veicolato alla visita dal canale d'informazione digitale.

Questi grafici aprono a nuovi possibili scenari interpretativi: piuttosto che di scarsa presenza sul web, la limitata efficacia della comunicazione attraverso il canale internet potrebbe, ad esempio, essere ricercata nella difficoltà di comunicare l'offerta museale attraverso i nuovi linguaggi della rete e forse in una strategia di comunicazione digitale in ambito museale poco strutturata.

I linguaggi in cui domina la grammatica dell'interattività e della partecipazione del resto faticano a spiegare, soprattutto al pubblico meno giovane, l'offerta museale che, seppur tendenzialmente rinnovata, è percepita e riconosciuta soprattutto per la sua funzione educativa "vecchio stile", caratterizzata cioè da modalità di apprendimento ben distanti dal generare momenti di condivisione ludici o creativi.

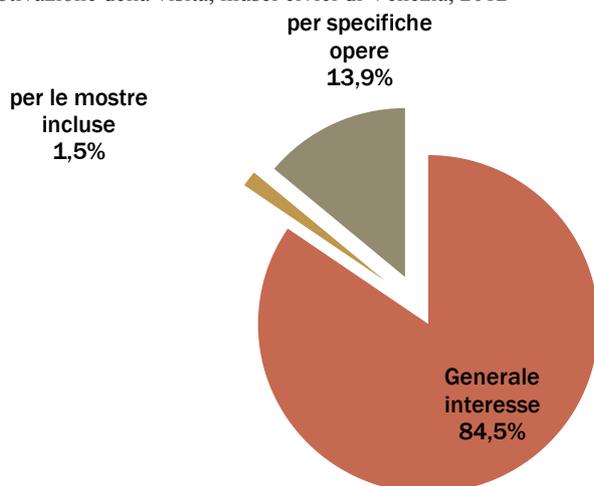
Come confermano i valori in Figura 7 e in Figura 8, è la scuola il primo veicolo che fa avvicinare i giovani visitatori al museo. Anche per gli adulti rimane dal periodo scolastico, e più in generale dalle esperienze fatte precedentemente, una sorta di imprinting, una rappresentazione che riemerge forse dai ricordi dei libri di storia dell'arte o della visita al museo in gita scolastica, un'immagine sbiadita di noiose nozioni "calate dall'alto" o lunghe soste in religioso silenzio, caratterizzate da una quasi totale assenza d'interazione con le opere e con gli altri fruitori. A conferma di ciò, l'immagine del museo nella prospettiva degli utenti, indagata attraverso il metodo delle associazioni mentali in un'indagine sperimentale effettuata dal MiBACT, si rileva nella sequenza di associazioni mentali: "tempio – documentario – studiare – stimolare" (Solima,2012).

Le "conoscenze personali" che conducono il pubblico al museo, peraltro, solo in pochi casi sono riconducibili a un interesse fervido per le opere o i temi trattati come si potrà notare da un confronto col grafico successivo.

Se la segmentazione per fasce d'età è, infatti, in grado di arricchire il contenuto informativo sui visitatori dei musei e aiutare a interpretare le attitudini dei giovani o dei meno giovani su temi come la propensione all'informazione digitale, potrebbe essere fuorviante, invece, nel caso si intenda associare l'elevato titolo di studio e le condizioni economiche agiate a questioni connesse con la motivazione che porta i visitatori nei musei.

Nell'epoca in cui viviamo, caratterizzata come si è visto da mutazioni strutturali delle condizioni comportamentali e sociali, sono davvero solo le circostanze economiche e anagrafiche a generare le motivazioni della visita? È possibile affermare che sia solo il livello culturale registrato dal titolo di studio a determinare la domanda di cultura? Per i musei la risposta è certamente sì, ma solo in piccola parte:

Figura 9. Motivazione della visita, musei civici di Venezia, 2012



Fonte: nostra elaborazione su dati MUVE

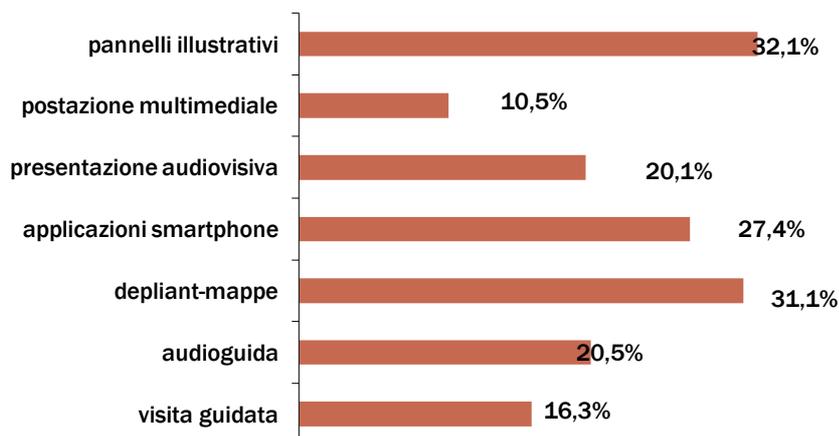
Come si evidenzia nella Figura 9, solo una minima percentuale dei visitatori dei musei civici di Venezia è spinta da un interesse specifico per le opere o per i temi trattati.

Com'è possibile, allora, declinare quel "generale interesse" che conduce invece la maggior parte degli individui (l'84,5% dei visitatori) a visitare il museo o la mostra? In molti casi forse il valore non è da ricercare nelle opere esposte nel museo, nella conoscenza pregressa degli argomenti trattati, quanto piuttosto nell'esperienza che il museo è in grado di generare nel suo complesso.

In questi termini lo strumento standard utilizzato, il questionario, si mostra sicuramente valido perché ci informa che solo il 14% del totale del pubblico è un pubblico interessato specificamente agli argomenti trattati. Ma non riesce ad aggiungere molto di più sulle caratteristiche della motivazione.

In un contesto di interesse non ben definito, torna facile associare l'immagine del museo a quella dello studio inteso come apprendimento passivo, soprattutto se, come accadeva a scuola, non si è motivati da una passione specifica per la materia trattata.

Figura 10. Strumenti informativi che non dovrebbero mancare all'interno di un museo per i visitatori dei musei civici di Venezia, 2012.



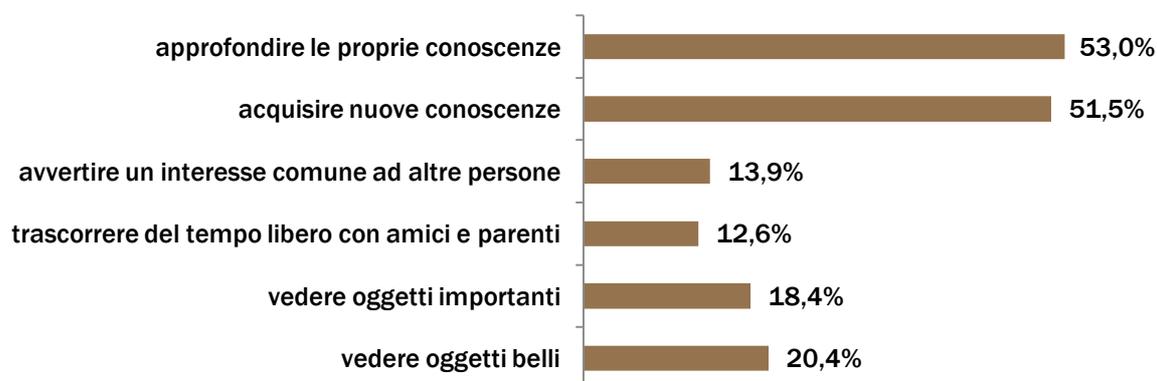
Fonte: nostra elaborazione su dati MUVE

E viene naturale forse sbarrare la casella del questionario relativa a mappe, depliant, pannelli illustrativi (Figura 10) se si pensa agli strumenti informativi che non dovrebbero mancare all'interno di un museo, strumenti molto simili a quelli che si utilizzano durante la formazione scolastica.

Ma il dato sicuramente più rilevante, che afferma con forza l'esigenza di uno svecchiamento dell'offerta informativa è la richiesta a gran voce di applicazioni per smartphone (27,4%). Se da un lato, infatti, si tende ad associare il museo ai classici canali d'informazione di tipo "passivo" che ne rispecchiano lo stile percepito, dall'altra si richiedono nuove e più partecipative forme di approfondimento, in grado di adattarsi alle esigenze di un pubblico che sta sperimentando, ormai in tutti gli ambiti, nuovi paradigmi formativi e che stenta ad avvertire come memorabili esperienze che non lo coinvolgono nell'azione.

Nel definire ad esempio l'aspetto più importante della visita ai musei di Torino presi in esame, i visitatori si sono espressi in questo modo (Figura 11):

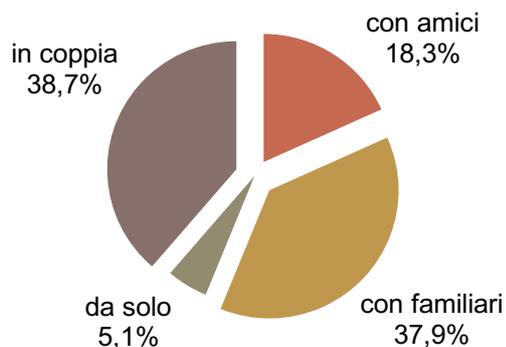
Figura 11. Aspetto più importante della visita al museo, musei di Torino analizzati, 2012



Fonte: nostra elaborazione su dati La Venaria Reale, Palazzo Bricherasio, Castello di Rivoli, GAM, Fondazione Sandretto Re Rebaudengo.

Non si può, con dati di questo tipo, non considerare l'effetto distorsivo determinato dalla reattività, dalla tendenza cioè a fornire la risposta socialmente più accettabile. Ha veramente così poco peso il trascorrere del tempo con parenti e amici (12,6%) e poter condividere i propri interessi e le proprie impressioni?

Figura 12. Visita al museo da soli o in compagnia, musei civici di Venezia, 2012.



Fonte: nostra elaborazione su dati MUVE

A differenza di quanto dichiarato sopra, infatti, solo il 15,6% dei visitatori dei musei di Roma, il 23,3% di quelli di Torino e appena il 5.1% dei musei di Venezia (Figura 12) si reca al museo senza compagnia. In più, i dati confermano l'importanza che la visita al museo assume come esperienza da fare in famiglia e col partner.

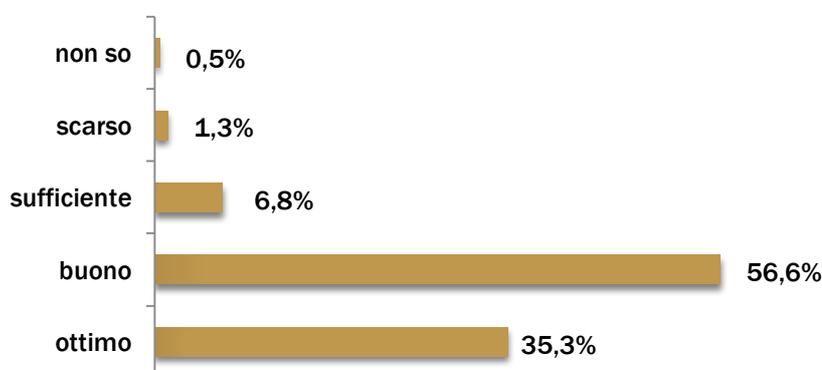
Nella pratica di un'indagine standard, ciò che osserviamo si realizza anche attraverso l'apparenza. Come abbiamo già osservato, la cosiddetta reattività non può che diventare essa stessa una variabile d'analisi, perché, in fondo, ci parla anch'essa della realtà e proprio di quei valori che guidano i comportamenti, i giudizi, le scelte dell'individuo.

Che "acquisire o approfondire le proprie conoscenze" sia o meno una risposta viziata dalla reattività, ha in quest'ottica un'importanza relativa. Che riguardi la realtà di un interesse per la materia o che sia la manifestazione di un interesse apparente, un prestigioso tassello che arricchisca l'immagine da mostrare agli altri o ancora che sia la percezione di generare un'esperienza costruttiva da far fare ai propri figli nel tempo libero o un'esperienza ludica e contemporaneamente formativa da condividere con gli amici, la rappresentazione che si genera è comunque sempre la stessa e si configura come "arricchimento delle conoscenze".

La *conoscenza* è dunque il principale *valore* per i visitatori, un valore che condensa risposte a molteplici bisogni di tipo formativo, culturale ma soprattutto sociale.

Visto che i visitatori non sono (per lo più) spinti alla visita da un interesse specifico, anche le aspettative mantengono margini molto ampi. Come si è detto sopra, il museo è una risposta a numerosi bisogni di natura diversa e, in virtù dell'elevato valore sia di capitale reale ma soprattutto di capitale simbolico, genera naturalmente un livello di gradimento della visita altrettanto alto. Per i musei di Torino (Figura 13) oltre il 90% dei visitatori, infatti, si esprime più che positivamente.

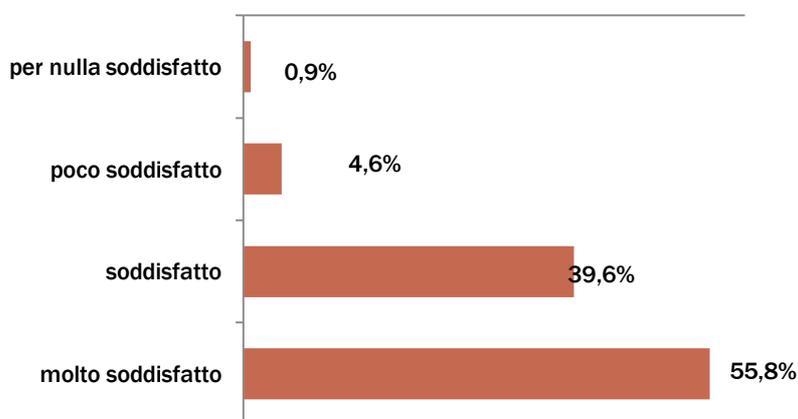
Figura 13. Giudizio generale sulla visita ai musei di Torino, 2012



Fonte: nostra elaborazione su dati La Venaria Reale, Palazzo Bricherasio, Castello di Rivoli, GAM, Fondazione Sandretto Re Rebaudengo.

Percentuali simili sul gradimento generale anche per i musei di Roma (Figura 14):

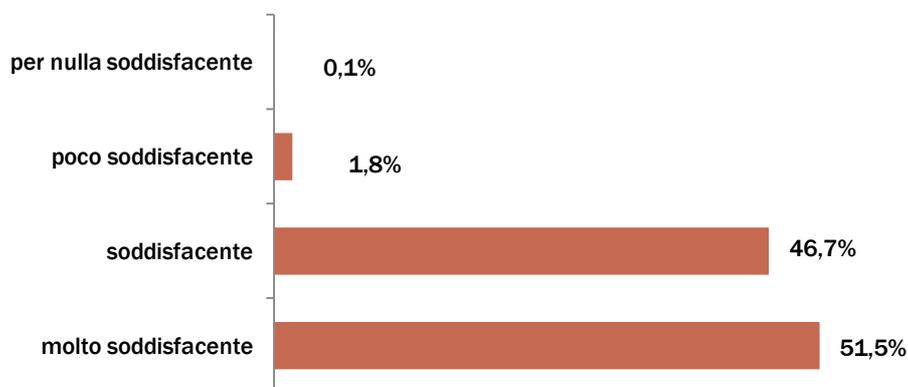
Figura 14. Livello di soddisfazione per la visita ai musei di Roma analizzati. 2012



Fonte: nostra elaborazione su dati Palazzo delle Esposizioni, Scuderie del Quirinale

Infine il dato si conferma anche a Venezia (Figura 15) dove il livello di soddisfazione per la visita nel suo complesso raggiunge livelli estremamente alti (positivo per il 98.2% del campione):

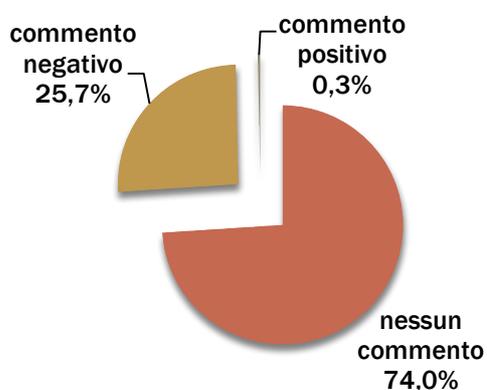
Figura 15. Livello di soddisfazione raggiunto dal pubblico dei musei civici di Venezia, 2012.



Fonte: nostra elaborazione su dati MUVE

La soddisfazione riguarda dunque l'esperienza di visita al museo nel suo complesso, sicuramente la qualità dei servizi offerti ne è parte integrante ma in molti casi non decisiva nel determinare un alto livello di gradimento. Ai musei di Venezia (Figura 16), per esempio, oltre il 25% di chi si dichiara soddisfatto o molto soddisfatto della visita, rilascia volontariamente un commento a fine questionario che, nella quasi totalità dei casi, riguarda un suggerimento critico su aspetti che potrebbero essere migliorati in termini di servizi o di percorsi espositivi.

Figura 16. Tipologia di commento in domanda aperta rilasciato dai visitatori che si ritengono soddisfatti o molto soddisfatti della visita ai musei civici di Venezia, 2012.



Fonte: nostra elaborazione su dati MUVE

In altri termini, sebbene quasi un visitatore su quattro non trovi conforme alle sue aspettative alcuni aspetti che riguardano la qualità dei servizi (locali troppo affollati, lunghe code in biglietteria, percorsi espositivi complicati ecc.), si ritiene comunque soddisfatto della visita.

Questo conferma che non ci si può limitare ad associare l'eccellenza dei servizi o la ricchezza dei percorsi espositivi alla soddisfazione del visitatore ma è necessario prendere in esame anche tutti gli altri aspetti che concorrono a generare l'esperienza, aspetti che hanno poco a che vedere con i processi decisionali di carattere razionale (aspetti peraltro difficilmente sensibili ad interrogazioni effettuate attraverso strumenti standard come i questionari) ma che si dimostrano essere una leva importante per le scelte dei visitatori del museo.

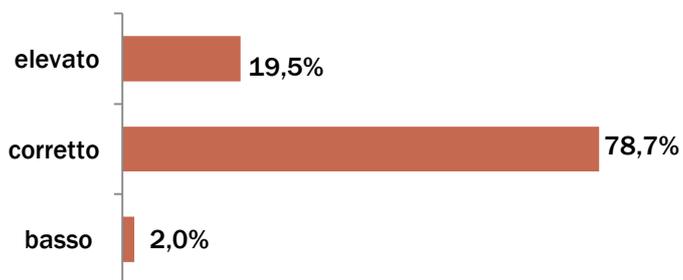
Infine, il valore che il visitatore attribuisce al prezzo del biglietto (o meglio dichiara di attribuire) può davvero rappresentare una misura del sacrificio che è disposto ad affrontare per entrare in museo? Le considerazioni, le percezioni e le reazioni dei potenziali visitatori sul prezzo del biglietto meriterebbero indagini dedicate da condurre sia prima sia dopo la visita (comprese quelle sulla non visita).

Il prezzo può, infatti, assumere ruoli sia positivi che negativi e influenzare di conseguenza la scelta di visitare o meno il museo. Peraltro, la metodologia della valutazione contingente (MCV), ovvero l'interrogare il pubblico sulla propria disponibilità a pagare, presenta numerose distorsioni dovute alla reattività come il cosiddetto problema del *free rider*: l'intervistato sa che se nasconde la sua vera disponibilità ha più chance di vedere diminuire il prezzo del biglietto (Throsby, 2001).

Attraverso le indagini che stiamo trattando (post visita) possiamo limitarci a fare delle considerazioni che, più che riguardare l'adeguatezza del prezzo (gli intervistati hanno già fatto la visita in museo, quindi hanno già scelto), ci danno qualche conferma sulle percezioni dei visitatori.

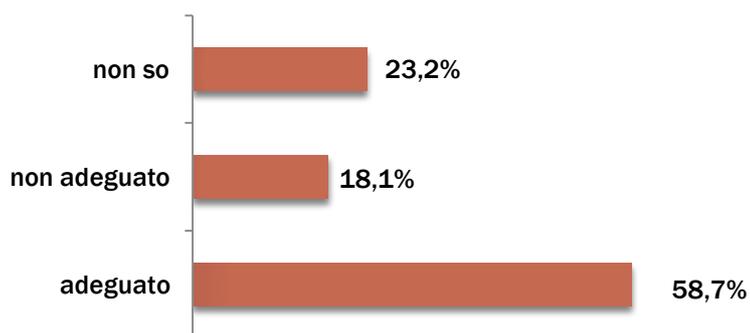
La maggior parte di questi, infatti (Figura 17, Figura 18, Figura 19) giudica il prezzo del biglietto pagato corretto, adeguato all'esperienza che si è appena conclusa, a conferma delle aspettative che si erano configurate nell'atto d'acquisto. Questo dato rinforza il risultato già positivo sul gradimento della visita.

Figura 17. Come il pubblico valuta il prezzo del biglietto, musei di Roma analizzati, 2012.



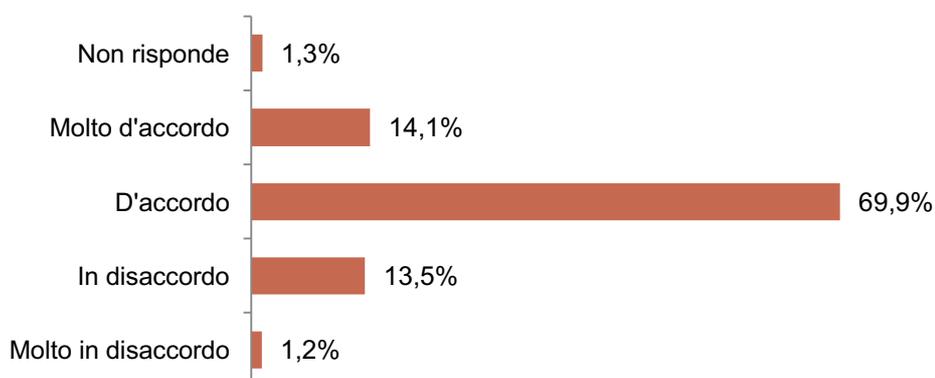
Fonte: nostra elaborazione su dati Palazzo delle Esposizioni, Scuderie del Quirinale

Figura 18. Come il pubblico valuta il prezzo del biglietto, musei di Torino analizzati, 2012.



Fonte: nostra elaborazione su dati La Venaria Reale, Palazzo Bricherasio, Castello di Rivoli, GAM, Fondazione Sandretto Re Rebaudengo.

Figura 19. Livello di accordo sul prezzo pagato per il biglietto. Musei civici di Venezia, 2102.



Fonte: nostra elaborazione su dati MUVE

In altri termini, nell'epoca in cui la disponibilità d'informazione certo non manca (ad esempio è possibile guardare le opere e/o approfondire le conoscenze comodamente sulla propria poltrona di casa attraverso una connessione internet), se paragonata ad altre forme d'intrattenimento o d'informazione, la visita al museo ha un prezzo ben più elevato. Ma di certo, chi ha scelto di visitare il museo, piuttosto che associare il prezzo alla percezione di una spesa eccessiva, a una perdita di danaro, lo ricollega probabilmente ad all'elevata qualità, al valore e all'esclusività dell'esperienza vissuta. Del resto la conferma che tale esperienza di visita ha possiede queste caratteristiche è riscontrabile proprio dall'elevato livello di soddisfazione dichiarato.

1.4. Riflessioni conclusive sul questionario come strumento d'indagine per i musei

Il questionario si mostra in definitiva un ottimo strumento in termini di acquisizione di informazioni e divulgazione di criticità. Esso è in grado di anticipare nuove tendenze e prospettive d'indagine ed è capace di agevolare una conoscenza sempre più profonda delle dinamiche di fruizione, in linea con la loro natura in continuo divenire.

Seppur funzionale nei nuovi panorami di ricerca, ne abbiamo riconosciuto però i suoi limiti di efficacia esplicativa soprattutto in termini di caratteristiche soggettive più sensibili nel comportamento del visitatore.

Appare quindi evidente la necessità di accompagnare l'indagine di tipo standard con altre tecniche d'indagine, con particolare riferimento alla ricerca sugli aspetti edonistici, affettivi e simbolici della visita; aspetti che si dimostrano, oggi più che mai, produttori di valore e leve nel processo decisionale che spinge gli individui a esplorare il mondo dei musei.

Il marketing museale si sta spingendo con successo (come nel caso di Bolzano, Lampis , 2011) verso frontiere anche piuttosto insolite come quelle del direct marketing e del marketing multilevel del modello Avon. Si stanno moltiplicando le iniziative e i progetti che sostengono la partecipazione alla vita museale in prima persona e senza limitazioni. Un recente esperimento della Tate di Londra, ad esempio, permette ai visitatori di tutto il mondo di aggirarsi in museo di notte, tra capolavori e opere preziosissime avvolte dal buio, semplicemente guidando via web un robot tra le sale della galleria dopo l'orario di chiusura.

In questo contesto così drasticamente mutato, i modelli d'indagine non possono più rimanere imbrigliati negli schemi preconfezionati e incasellati in schede socio-anagrafiche. Devono essere rinnovati, integrati con strumenti non standard e ricalibrati sui nuovi panorami culturali e sociali, per essere in grado di cogliere l'attitudine alla ricerca di unicità che caratterizza in maniera pervasiva l'individuo, la società contemporanea e di conseguenza la nuova veste delle istituzioni culturali.

In questi termini, la ricerca si propone di approfondire e svilupparsi su nuovi approcci d'indagine che si stanno diffondendo su altri settori economici, come il *web scraping* e l'analisi automatica dei testi (AAT). Modelli emergenti non ancora utilizzati in ambito tematico-settoriale culturale e che necessitano, per questa ragione di essere opportunamente ricalibrati.

Un'analisi di natura sia lessicale sia sintagmatica del linguaggio adoperato dai fruitori della cultura – ad esempio utilizzando la statistica testuale sulle recensioni fornite dagli utenti sul web – potrebbe sicuramente agevolare una conoscenza più approfondita e autentica dei fattori che condizionano la scelta di visitare i musei.

2. Politiche culturali e fondi strutturali. Un'analisi empirica²

La valutazione degli effetti delle politiche pubbliche assume un ruolo determinante per migliorare la qualità degli interventi e sostenere in maniera concreta lo sviluppo del sistema socio-economico di un territorio, soprattutto in periodi di crisi e contrazione generale di investimenti e consumi.

La misurazione e la conseguente analisi degli impatti risulta strategica perché consente di individuare i risultati realizzati e verificarne la consistenza temporale e ciò assume un ruolo rilevante soprattutto nelle regioni depresse. È, in ogni caso, un'operazione complessa che richiede elevata capacità di selezionare gli effetti generati in contesti in continuo divenire.

Tra tutti i settori d'intervento quello che presenta più criticità in termini d'analisi degli impatti è sicuramente quello culturale. Misurare le ricadute sulla sfera economica e sociale degli incentivi pubblici rivolti all'ambito culturale risulta complesso perché, oltre ai fattori materiali comuni a tutti i settori economici, alla sfera culturale fanno capo anche numerosi elementi di natura non economica, difficilmente quantificabili, che determinano di riflesso azioni che si presentano all'analisi complesse ed eterogenee.

Il lavoro illustra i principali risultati di un'analisi di valutazione di alcune azioni *culture led* realizzate in Calabria tramite le risorse finanziarie del *Programma Operativo Regionale FESR 2007-2013*.

La prima sezione fornisce una rassegna dei recenti studi presenti in letteratura sulle azioni *culture-driven* come fattori di sviluppo economico, culturale e sociale. Si prosegue con un'analisi specifica della strategia promossa dal POR FESR 2007/2013, sul tema della promozione "meta-culturale" in Calabria.

² I contenuti di questo capitolo rappresentano la una versione più estesa del paper che porta il medesimo titolo e che è stato presentato alla XXII Conferenza di Scienze Regionali nel 2015 (Fortunato A., Perri A., Renda A.,2015).

La regione è caratterizzata da una discreta presenza di imprese legate tra loro a vario livello nel settore culturale, da un patrimonio costituito da una molteplicità di beni di piccola/media entità (ma non di scarso pregio) non ancora messi a sistema e da un'ampia gamma di usi e tradizioni locali poco valorizzati ma potenzialmente capaci di diventare *brand* territoriali. Nell'ultima sezione, infine, sono presentati alcuni casi di studio relativi alle residenze teatrali e ad eventi culturali e festival, frutto di una riflessione circa un più ampio disegno d'indagine effettuata, anche da chi scrive, tra il 2014 e il 2015 per conto del MIBACT (Fortunato A. ,2014, Renda A. in MIBACT, in corso di pubblicazione).

In particolare, la valutazione di queste iniziative si concentra sulla capacità di:

- rilanciare l'immagine del territorio attraverso la valorizzazione dell'eredità culturale delle comunità locali;
- sviluppare nuovi segmenti di domanda turistica attraverso la costruzione di cultural experience;
- sperimentare nuovi modelli di gestione dei beni culturali;
- rigenerare il patrimonio culturale rievocandone il ruolo originario di officina di produzione locale di cultura;
- stimolare innovazione ed effetti indiretti sul resto del sistema;
- produrre benefici economici e sociali.

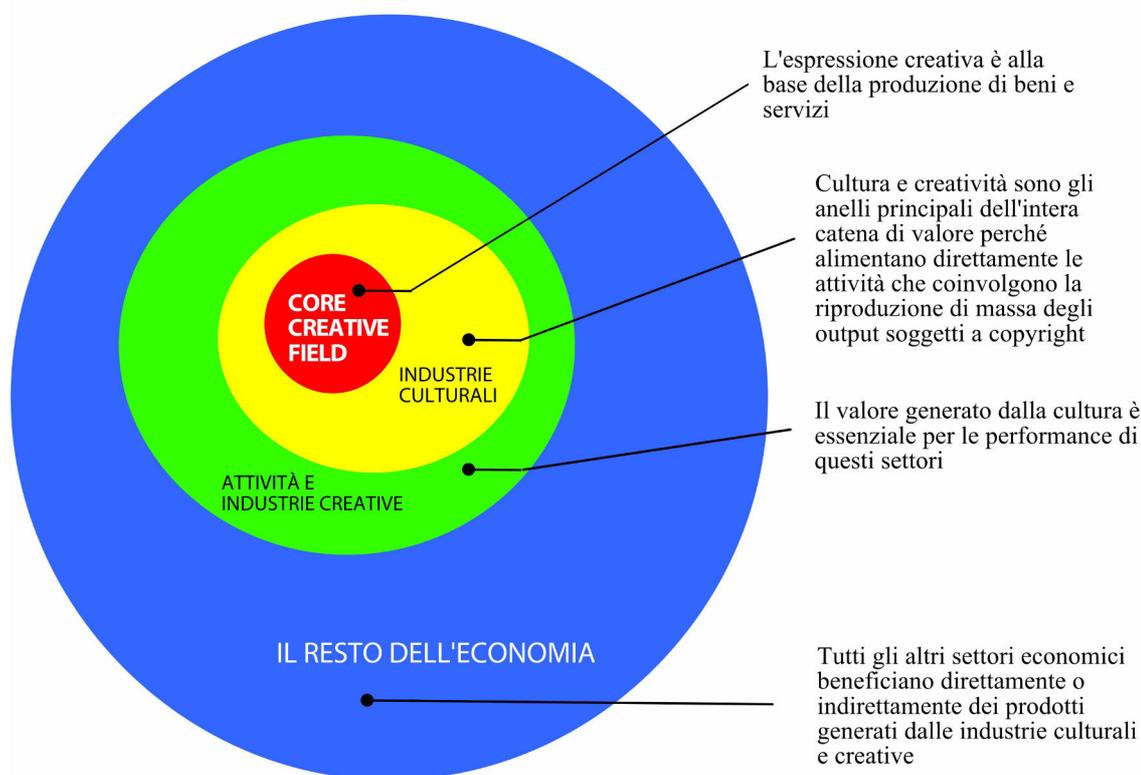
2.1. La relazione tra economia e cultura: il modello eco sistemico.

Le politiche di sviluppo territoriale, storicamente orientate verso il sostegno di attività economiche locali di tipo tradizionale, hanno progressivamente modificato la loro rotta verso nuovi approcci olistici, capaci di indirizzare gli attori economici all'utilizzo di pratiche innovative di integrazione tra diversi settori dell'economia.

In questo contesto, a livello internazionale, è cresciuto notevolmente l'interesse verso il settore economico che coinvolge le industrie creative e culturali, un settore strategico ricco di risorse ancora parzialmente inesplorate, potenzialmente capace di combattere il declino economico attraverso la creazione di nuove tipologie di lavoro e di imprese.

Recenti studi (The Work Foundation, NESTA 2007, Leicester e Sharpe, 2010) suggeriscono di guardare alla relazione tra cultura ed economia secondo un modello ecosistemico (Figura 20), cercando di comprendere in profondità le dinamiche e le relazioni che ne influenzano lo sviluppo. Per favorire la crescita di un sistema complesso, come una città o una regione è necessario, secondo questa visione, considerare in modo adeguato tutti gli elementi della catena di valore che partecipano alla crescita, per evitare, esattamente come avverrebbe in natura, uno sviluppo infruttuoso. Le attività a elevato contenuto culturale e creativo svolgono in questo modello un ruolo di centrale importanza perché rappresentano il *core field* dell'intero sistema.

Figura 20. Un'interpretazione dell'eco-sistema economico secondo il modello The Work Foundation, NESTA (2007)



Fonte: Nostra interpretazione su modello The Work Foundation, NESTA (2007)

Sebbene le industrie culturali producano impatti economici minori rispetto al più ampio settore creativo, in un'ottica eco-sistemica, i profitti ottenuti da tutti gli altri settori dell'economia, compreso quello creativo, non avrebbero la stessa portata senza i contenuti e gli stimoli provenienti dalla sfera culturale. I processi innovativi si sviluppano in terreni "culturali" sociali favorevoli alla produzione e alla condivisione di conoscenza. La cultura rappresenta, infatti, uno dei principali fattori di integrazione, rigenerazione e coesione sociale (Belfiore, 2002). Sottovalutare i settori che hanno una scarsa produzione in termini di fatturato ma un'elevata capacità di generare contenuti culturali, come appunto i settori non industriali delle arti, dello spettacolo dal vivo e del patrimonio culturale, può diventare un errore strategico con conseguenze su tutto il sistema (Sacco, 2012).

L'Italia ha da sempre una naturale vocazione alla produzione creativa e culturale e presenta un patrimonio, sia materiale sia immateriale, di dimensioni eccezionali. Il recente rapporto realizzato da Fondazione Symbola e Unioncamere (2015) quantifica il peso della cultura e della creatività nell'economia Italiana e conferma il ruolo competitivo e strategico delle imprese del sistema culturale del nostro Paese (industrie culturali, industrie creative, *performing arts* e arti visive, attività legate alla gestione del patrimonio storico artistico e produzioni di beni e servizi a driver creativo). La ricchezza economica generata da questo settore, nel 2014, ammonta a 78,6 miliardi di euro, ovvero il 5,4% della ricchezza prodotta nella nazione. Questo valore raggiunge gli 84 miliardi (il 5,8% dell'economia nazionale) se si includono le istituzioni pubbliche e il non profit. La Cultura contamina il resto del sistema economico con un effetto moltiplicatore dell'1,7: secondo questo rapporto, per ogni euro prodotto dalla cultura, se ne attivano 1,7 in altri settori.

Le sole imprese del sistema produttivo culturale, il 7,3% del totale nazionale, offrono lavoro a 1,4 milioni di Italiani, il 5,9% del totale degli occupati, il 6,3%, se si include pubblico e non profit e senza contare le ricadute sull'occupazionali anche in altri settori, in modo particolare in quello turistico. Chi ha investito in creatività ha visto crescere notevolmente il differenziale competitivo, sia in termini di fatturato (+3,2% rispetto all'anno precedente) sia in termini di export, (+4,3%).

Eppure proprio nel 2014, nonostante queste potenzialità, l'Italia esce dalla top ten delle super potenze del *soft power* stilata dalla noto periodico londinese "Monocle" (Monocle, 2015), scendendo dal 10 al 12 posto. Questa classifica valuta e confronta la capacità delle nazioni di rafforzare il proprio potere e la propria immagine e rendersi influenti a livello internazionale non attraverso il ricorso alla coercizione o a compensi in denaro ma in virtù del proprio modello culturale (Nye,2008). In questi termini, le scelte politiche in ambito culturale e scientifico hanno avuto un'influenza diretta sui risultati e mostrano quanto sia ancora ampio il margine d'azione in un paese con queste potenzialità.

2.1.1. Il turismo culturale come risorsa e i nuovi trend della domanda e dell'offerta turistica

I *policy maker*, negli ultimi anni, hanno compreso l'importanza che la cultura e la creatività stanno assumendo in termini di crescita e d'interconnessione strategica con i settori del turismo culturale e del tempo libero.

Il turismo culturale è, infatti, tra i principali utilizzatori dei prodotti delle industrie direttamente correlate al settore culturale, dallo spettacolo dal vivo alle arti, dalle mostre e dai musei ai luoghi del patrimonio storico-artistico. In alcuni casi, a livello regionale o locale la vitalità economica delle industrie culturali e creative è fortemente dipendente dalla presenza turistica (Throsby, 2001).

Il turismo culturale può essere considerato un veicolo di scambi culturali, sia a livello nazionale sia internazionale, non solo di ciò che è sopravvissuto al passato ma anche del sistema di valori, costumi e aspirazioni locali che caratterizzano la cultura contemporanea.

Le industrie creative sono in grado di completare e rigenerare i modelli convenzionali di turismo e di fruizione culturale basati sul patrimonio, facendo emergere nuove forme di cultura immateriale e contemporanea. L'azione sinergica tra patrimonio culturale, creatività e turismo può offrire un notevole potenziale di crescita della domanda e lo sviluppo di nuovi prodotti, esperienze e mercati. Il valore aggiunto dell'integrazione di contenuti creativi con le esperienze turistiche attrae nuovi target, migliora l'immagine e la competitività delle destinazioni culturali locali e sostiene, nel contempo, la crescita economica del territorio (OECD a, 2014).

Il turismo, inoltre, è in grado di sfruttare le potenzialità economiche del patrimonio culturale generando fondi per la sua conservazione e, contemporaneamente, educando e motivando la comunità locale a perpetrare le proprie tradizioni. Il raggiungimento dei benefici attesi dall'interazione tra cultura e turismo, sia per i turisti sia per le comunità ospitanti, presenta non poche sfide e la mediazione dei *policy maker* unitamente alla cooperazione tra *stakeholder* diventa necessaria per garantire uno sviluppo sostenibile (ICOMOS, 1999)

Non pochi sono quindi i nodi da sciogliere e le questioni da tenere in conto nella programmazione di azioni per uno sviluppo locale di tipo *culture-led*.

Le industrie culturali si differenziano, infatti, dalle altre industrie perché, pur confrontandosi con gli stessi meccanismi di mercato, veicolano prodotti che non evocano valori ed aspirazioni utilitaristiche e commerciali. Eppure, come per le altre industrie, si rende necessaria un'analisi approfondita della domanda di cultura, dei cambiamenti sociali tuttora in atto e delle abitudini di consumo.

Con l'aumento del benessere, della ricchezza, del tempo libero, le politiche culturali si trovano, infatti, a fronteggiare un'esplosione della produzione dei consumi anche in tema di cultura.

L'esigenza di una maggiore libertà di comportamento, una generale perdita di senso del sistema delle credenze e una crescente ossessione per le apparenze (Carnevali, 2012) ha prodotto, a livello di consumi, in tutti gli ambiti economici, una frammentazione del mercato e la proliferazione di un gran numero di prodotti diversi. In questi termini le categorie statiche di offerta culturale sono diventate insufficienti per cogliere i bisogni dei consumatori diventati "onnivori" (Peterson, 2005), facendo nascere la tendenza a mescolare diversi tipi di attività e prodotti di svago per il tempo libero.

Anche il profilo del turista culturale si è modificato negli ultimi decenni. A livello sociale, non si avverte più la necessità di utilizzare il tempo libero per identificarsi con gli altri, o raffrontarsi con la massa in termini di quantità di luoghi visitati, si sente piuttosto il bisogno di mostrarsi unici agli altri, differenziando le scelte in modo individuale e autonomo (Savelli, 1992). L'esigenza di seguire percorsi personali differenziati, soprattutto tra le nuove generazioni, si scontra ancora oggi con le tendenze dell'offerta proposta, soprattutto in termini di turismo culturale, che spesso fatica a non ricalcare gli schemi che si rivelarono di successo negli anni del turismo di massa.

2.1.2. Le strategie di sostegno all'offerta culturale

Le strategie di sostegno finalizzate a raggiungere vantaggi competitivi nell'ambito dell'offerta culturale, in linea con questi trend, sono essenzialmente strategie di differenziazione. In un mercato sempre più affollato, città e regioni impiegano le risorse creative disponibili per rimarcare i contorni delle proprie identità culturali potenziandone i contenuti simbolici (Richards, 2011). L'offerta necessita di adeguarsi a questa esigenza emergente del mercato offrendo prodotti e servizi in grado di coinvolgere ogni singolo individuo in un'esperienza unica e memorabile (Pine, Gilmore, 1998).

Politiche di livello sia nazionale sia regionale identificano e investono in prodotti ed esperienze "autentiche" che enfatizzano le caratteristiche peculiari delle destinazioni locali. L'approccio è quello di condividere su ampia scala i benefici prodotti dal turismo attraverso misure focalizzate sulla promozione, ad esempio, di nuovi prodotti di nicchia (vacanze avventura, benessere, cultura e patrimonio, enogastronomia) introducendo la segmentazione del mercato e dei prodotti all'interno delle iniziative politiche (OECD b, 2014).

In Europa molte città stanno attuando strategie di sviluppo locale *event-based*, così come confermato dagli studi che esaminano i progetti portati avanti, ad esempio, dalle capitali europee della cultura come arene di eventi culturali (O'Brian, 2104, Richards, 2000, Evans, 2003). L'analisi degli impatti economici e socio-culturali di queste iniziative dimostra la capacità di creare vantaggio competitivo nel mercato del turismo in termini di realizzazione di "*experience economy*", di rigenerazione urbana e creazione di partnership economiche proficue, ma mostra anche quanto in realtà gli eventi isolati siano in grado di generare solo benefici a breve termine. Queste azioni necessitano, infatti, di un flusso di investimenti tali da garantire un'offerta di eventi costante nel tempo. I mega-eventi non possono che essere, dunque, solo una parte di un processo di rivitalizzazione di lungo termine che punta alla costruzione di un'offerta permanente di esperienze autentiche, per lo sviluppo di un turismo più sostenibile (Yi-De Liu, 2014). Esperienze che permettono alle persone di sviluppare il loro potenziale creativo attraverso un contatto diretto con la cultura e l'identità della comunità ospitante (Richards, 2011).

2.1.3. Le iniziative metaculturali: le attività culturali che scoprono il patrimonio

Nell'epoca in cui è l'esperienza a generare il valore aggiunto, identità, autenticità e senso della comunità diventano dunque elementi strategici per la promozione territoriale. Il patrimonio, sia tangibile sia intangibile, condensa tutti questi valori e per questa ragione diventa una risorsa turistica da sfruttare appieno, soprattutto nei territori non connessi ai circuiti di promozione culturale e turistica di larga scala.

Numerose sono le iniziative sostenute in Italia attraverso i fondi, di natura sia nazionale sia comunitaria, nelle quali il patrimonio culturale materiale diventa input di produzione di cultura contemporanea attraverso attività e spettacoli dal vivo. In alcuni casi il patrimonio riprende la sua funzionalità originale, si pensi ad esempio alla riapertura di teatri e anfiteatri, in altri casi si tratta di un adattamento dei luoghi di valenza storico-artistica a nuove funzionalità contemporanee, è il caso delle dimore storiche utilizzate come sedi di conferenze o concerti, o ancora di piazze e borghi storici che diventano scenografie suggestive di festival e spettacoli.

Arricchire il patrimonio storico artistico, già denso di creatività e simboli, di un'attività culturale in grado di coinvolgere il visitatore rendendolo anche attore di un'esperienza "dal vivo" è una soluzione creativa e innovativa, capace di incontrare la domanda culturale e turistica contemporanea sopra descritta.

Le iniziative culturali integrate nel patrimonio si propongono anche di aumentare l'*appeal* delle destinazioni turistiche: lo spettacolo dal vivo, e le attività culturali puntano insieme ad instaurare una relazione ambientale inusuale con il patrimonio e garantire la realizzazione di un prodotto turistico-culturale dalle caratteristiche uniche, in grado di favorire un elevato livello di apprendimento e persistenza nella memoria dell'esperienza vissuta, formando in questo modo un *background* su cui costruire nuovi interessi culturali (Dalli et al. 2003).

Trimarchi (2007) esamina i benefici culturali, sociali economici e finanziari dell'integrazione verticale tra patrimonio e arti performative. Oltre alla "resurrezione" della funzione spettacolare dei siti, come teatri e piazze, che riprendono le funzionalità per cui erano stati originariamente creati, le iniziative "metaculturali" producono una crescita di opportunità per le industrie culturali e creative che possono sfruttare il valore simbolico del patrimonio per aggiungere fascino alle creazioni artistiche. L'ambientazione storico-artistica, oltre a fungere da preziosa cornice agli eventi, diventa stimolo per una produzione culturale di qualità.

Da un punto di vista economico l'integrazione tra patrimonio e attività culturali diventa un'opportunità di consumo congiunto di prodotti culturali eterogenei. Patrimonio e *performing arts* non attraggono necessariamente lo stesso gruppo di consumatori. Il consumo congiunto garantisce quindi per entrambi i settori culturali un audience più ampio.

Da un punto di vista sociale il mix tra intrattenimento e spettacolarità delle sedi ha, anche, una funzione educativa e di democratizzazione della cultura. L'esposizione, pur se inconsapevole, alle attività e ai beni storico-artistici influenza i livelli di apprendimento e di futuro consumo culturale anche per i gruppi sociali solitamente poco attratti dalla fruizione passiva del patrimonio.

Da un punto di vista finanziario l'integrazione tra più settori culturali fa aumentare, sia nel turista sia nel residente, la percezione di un più alto livello di utilità che si riflette inevitabilmente in una maggiore disponibilità a pagare, con importanti ricadute anche negli altri settori economici correlati. Inoltre, qualora si realizzasse l'opportunità finalizzata a una sovvenzione incrociata per la preservazione del patrimonio, parte dei ricavi provenienti dai ticket potrebbe essere ridistribuita, riducendo così gli sforzi pubblici dedicati alla conservazione e alla tutela dei beni storico-artistici.

Puczko e Ratz (2007) evidenziano l'importanza che le risorse culturali di un territorio, utilizzate come base per l'offerta di attività culturali, rivestono nel diversificare la domanda turistica sia nel tempo (destagionalizzazione dei flussi) sia nello spazio, contribuendo anche alla fruizione di risorse ancora inesplorate, come nel caso di patrimoni culturali diffusi e non inseriti all'interno di circuiti *sight-seeing*.

Un altro vantaggio riguarda l'opportunità di attrarre contributi privati. Gli organizzatori degli eventi, così come le istituzioni che governano il patrimonio, possono trarre un doppio vantaggio da un utilizzo non tradizionale degli ambienti culturali, che riflette maggiormente valori, voci e senso del patrimonio ovvero ampliare la base di sponsor e partnership (Finely et al., 2006). Le imprese sono allettate, in un'ottica comportamentista di condizionamento indotto (Dalli et al., 2003) dall'idea di associare la propria immagine a elementi di elevata qualità culturale. L'atmosfera prestigiosa generata dalle iniziative culturali non produce ricadute soltanto sull'immagine e sull'identità dei luoghi ma possiede un elevato potenziale attrattivo, in termini di marketing, nei confronti di imprese e sponsor privati (Colbert, 2009) per i quali una nuova comunicazione istituzionale e sociale d'impresa è diventata dinamica necessaria alla fabbricazione di consenso (Argano et al., 2005).

L'integrazione tra turismo, eventi e patrimonio presenta anche aspetti controversi. Innanzi tutto per ciò che concerne la sostenibilità intesa come conservazione dei beni per le future generazioni. Sebbene infatti, gli eventi abbiano un'azione ipertrofica sui target, un eccessivo, e in alcuni casi improprio, sfruttamento delle sedi può rivelarsi dannoso per i beni stessi. In particolare, una interazione poco matura e poco proficua tra turismo e patrimonio si evidenzia nelle destinazioni che non hanno una lunga storia in termini di fruizione dei beni e che perseguono finalità turistiche per la prima volta (McKercher B. 2005).

2.2. Le iniziative promosse in Calabria nell'ambito del POR FESR 2007/2013: alcuni casi di studio.

2.2.1. La strategia culture-led

La Regione Calabria nel periodo 2007/2013 ha promosso una serie di misure a sostegno del settore culturale attraverso i fondi strutturali del POR FESR - Asse "V - *Risorse Naturali, Culturali e Turismo sostenibile*", in particolare all'interno dell'Obiettivo Specifico 5.2: "Valorizzare i beni e le attività culturali quale vantaggio comparato della Calabria per aumentare l'attrattività territoriale, per rafforzare la coesione sociale e migliorare la qualità della vita".

Il documento programmatico richiama i concetti di "*core creativity*" e "*core innovation*" e il ruolo della cultura come origine della catena di valore, assimilandola alla ricerca scientifica e tecnologica per lo sviluppo dell'economia della conoscenza.

L'Obiettivo 5.2, in particolare, propone di sperimentare nuove forme di organizzazione e *governance* delle comunità locali attorno ai nuovi paradigmi della "economia della cultura" con l'obiettivo di favorire processi virtuosi di crescita sociale, culturale ed economica.

Le linee d'intervento riguardano da una parte la qualificazione e l'innovazione nei settori della promozione, della gestione e della fruizione del patrimonio regionale, dall'altra il sostegno all'imprenditoria connessa, a vari livelli, con il settore culturale.

In particolare, gli obiettivi operativi sono volti principalmente a:

- tutelare, valorizzare e rendere fruibile il patrimonio culturale regionale;
- potenziare e qualificare le istituzioni culturali;
- qualificare e mettere in rete l'offerta culturale favorendo la mobilitazione di flussi di visitatori e turisti;
- recuperare l'identità e agevolare lo sviluppo sostenibile del territorio;
- sostenere le attività imprenditoriali della filiera culturale.

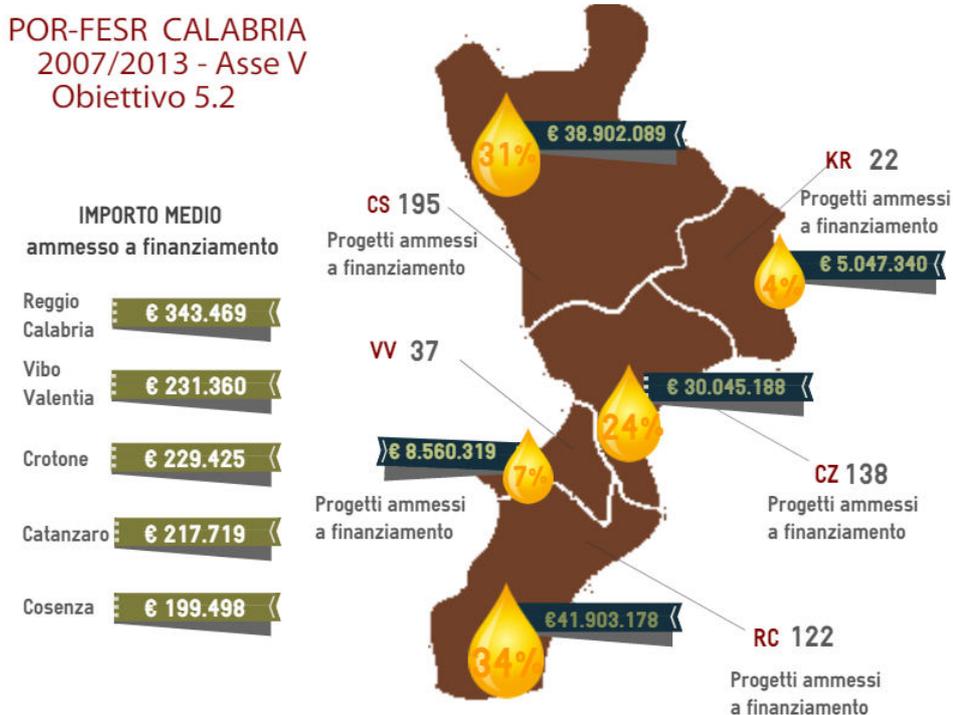
Gli obiettivi operativi e gli indirizzi strategici sono formalizzati in sette linee d'intervento che, attraverso l'attivazione di oltre venti procedure di selezione pubblicate tra il 2007 e il 2013, hanno sostenuto 544 progetti con un contributo di 127 milioni di euro (Figura 21).

Figura 21. Linee di Intervento, progetti finanziati e contributo erogato nel settore della promozione culturale - POR FESR Calabria 2007/2013, Asse V - Ob. Spec. 5.2



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Regione Calabria e Opencoesione, 2014.

Figura 22. POR-FESR Calabria 2007-2013 – Asse V – Ob. Specifico 5.2 Numero di interventi e contributo ammesso a finanziamento per provincia*³

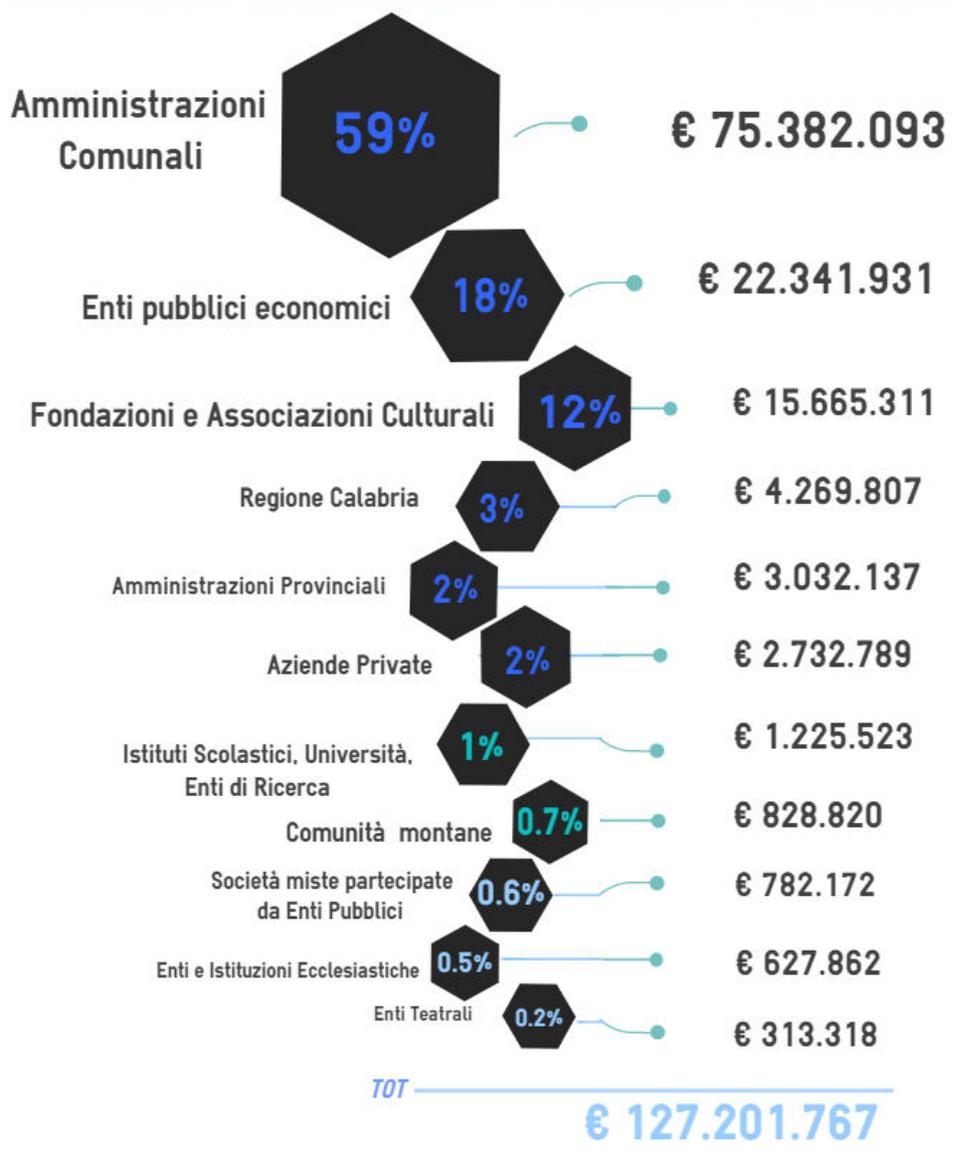


Fonte: nostre elaborazioni su dati BURC e OpenCoesione

La provincia con la maggiore concentrazione di finanziamenti è Reggio Calabria con 41.903.178,13 euro, quasi il 34% delle risorse concesse complessivamente (Figura 22). Seguono Cosenza (€ 38.902.089), Catanzaro (€ 30.045.188), Vibo Valentia (€ 8.560.319) e, per ultima, la provincia di Crotone (€ 5.047.340,31). La provincia di Reggio Calabria risulta inoltre essere quella con il maggior contributo medio unitario concesso, circa 343 mila euro, per via della dimensione di alcuni progetti finanziati. A seguire, Vibo Valentia con un importo medio di 231 mila euro, Crotone con circa 230 mila euro, Catanzaro con 218 mila circa e, infine, Cosenza con circa 200 mila euro in media per progetto. Ed è proprio questa provincia a registrare il maggior numero di progetti ammessi a finanziamento (195), seguono nell'ordine Catanzaro (138), Reggio Calabria (122) e, a distanza, le provincie di Vibo Valentia (37) e Crotone (22).

³ I dati sopra riportati non comprendono i contributi relativi ai progetti ammessi successivamente al giugno 2014 per linea d'intervento 5.2.5.1

Figura 23: POR-FESR Calabria 2007-2013 – Asse V – Ob. Specifico 5.2 – Numero di interventi e contributo per tipologie di beneficiari



Fonte: nostre elaborazioni su dati BURC e OpenCoesione

I beneficiari della quota maggiore di finanziamento (circa il 60%) sono le amministrazioni comunali (Figura 23), il 18% è invece destinato agli enti pubblici economici che si occupano specificamente di beni culturali come le Soprintendenze e la Direzione Regionale dei Beni Culturali.

I soggetti privati senza scopo di lucro, che per lo più si sono occupati di produzione di cultura contemporanea e servizi culturali, ovvero le Fondazioni e le Associazioni Culturali, hanno ricevuto circa il 12% del contributo totale. Queste tre categorie insieme coprono il 90% dell'intero contributo. Le imprese del sistema produttivo culturale assorbono direttamente solo il 2% totale dei contributi ammessi.

In questa ricerca ci concentreremo sui due obiettivi specifici incentrati sull'integrazione tra valorizzazione del patrimonio e sugli incentivi alla produzione di cultura contemporanea ovvero gli obiettivi specifici 5.2.2 e 5.2.3.

2.2.1.1. L'Obiettivo Operativo 5.2.2 del POR Calabria FESR 2007-2013

L'Obiettivo Operativo 5.2.2, "Potenziare e qualificare le istituzioni culturali, i luoghi della cultura, e sostenere lo sviluppo dell'arte contemporanea" oltre a sostenere progetti d'arte contemporanea in senso lato, si concentra in modo specifico sul teatro: da una parte attraverso la promozione e diffusione della cultura teatrale con un'attenzione particolare alle giovani generazioni, al supporto di progetti finalizzati e al potenziamento delle competenze professionali del personale artistico e tecnico, dall'altra alla conservazione, la tutela e l'arricchimento del patrimonio storico del teatro nell'ambito regionale.

L'Obiettivo è di pervenire alla costituzione di un Sistema Teatrale Calabrese, sostenendo la cooperazione e l'integrazione tra le realtà teatrali e culturali più significative che operano in Calabria e favorendo le azioni di integrazione con il patrimonio esistente sul territorio.

La strategia propone il finanziamento di progetti innovativi di tipo *theme-based* che valorizzino l'utilizzazione degli anfiteatri greco-romani attraverso la promozione di rappresentazioni sul repertorio del teatro greco-romano ma punta anche a valorizzare la drammaturgia italiana contemporanea, con particolare riguardo a quella che riflette la cultura calabrese proposta da autori residenti in regione, attraverso la riscoperta e la valorizzazione del patrimonio culturale immateriale dei luoghi ospitanti nonché la salvaguardia delle tradizioni delle minoranze etniche di antico insediamento e del multiculturalismo di recente formazione.

Nell'ambito di questo Obiettivo Operativo, la Linea di Intervento 5.2.2.2 "*Azioni per la qualificazione e valorizzazione del Sistema dei Teatri Regionali*", sulla base di Programmi Triennali, ha sostenuto la realizzazione delle seguenti tipologie di azioni:

- Restauro, adeguamento e qualificazione di sedi ed attrezzature destinate alle attività teatrali;
- Progetti finalizzati alla riscoperta e alla valorizzazione della cultura regionale e alla salvaguardia delle tradizioni;
- Progetti di rappresentazioni teatrali per la valorizzazione del turismo culturale nelle Destinazioni Turistiche Regionali (come ad esempio le Residenze Teatrali);
- Progetti innovativi per promuovere la riaffermazione del Teatro greco e romano classico, valorizzando i siti storici presenti sul territorio (come ad esempio il Programma Magna Grecia Teatro).

La strategia in tema di teatro promuove, da un punto di vista più strettamente gestionale, la realizzazione di progetti finalizzati alla realizzazione di eventi teatrali di elevato profilo, capaci di rigenerare il patrimonio culturale costituito dai teatri presenti in regione, attraverso l'adozione di nuovi modelli di gestione e finanziamento orientati a favorire un maggiore coinvolgimento di soggetti privati nel cofinanziamento delle produzioni culturali (Imprese, Banche, Fondazioni, ecc.).

L'incentivo alla collaborazione fra soggetti pubblici, enti e soggetti operanti nel settore del teatro, ha anche lo scopo di razionalizzare le risorse economiche e organizzative e favorire nuovi approcci innovativi in termini di conservazione, tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio, in un'ottica di sostenibilità, anche attraverso collaborazioni a progetti comuni con le altre Regioni, lo Stato, Centri nazionali ed internazionali, e altri Stati dell'Unione Europea.

In particolare l'intervento si concentra sul sistema delle Residenze Teatrali in Calabria ed è stato avviato attraverso l'emanazione di tre avvisi pubblici⁴ Gli avvisi hanno sostenuto progetti pluriennali finalizzati alla riscoperta ed alla valorizzazione delle identità culturali regionali, con particolare riferimento alle tradizioni del luogo di insediamento e alla riscoperta della cultura delle minoranze etniche e linguistiche (greco-calabrese, arbereshe, occitana).

Le residenze teatrali, intese come progetti organici e integrati di attività di produzione e formazione, sono viste dal *policy maker* come uno strumento in grado di affermare modelli organizzativi, finanziari e amministrativi innovativi, dove il valore artistico delle produzioni, la ricerca, la produzione di valore culturale contemporaneo, il rapporto con il territorio e col mercato svolgono ruoli centrali.

La produzione stanziata può anche favorire la cooperazione e la collaborazione tra più realtà culturali locali attraverso l'avvio di progetti congiunti di promozione della drammaturgia contemporanea di matrice locale e di formazione rivolta al personale artistico e tecnico. I beneficiari degli avvisi sono stati soggetti di produzione di teatro costituiti nella forma giuridica dell'associazione o della fondazione, singolarmente o in partenariato tra loro.

2.2.1.2. L'Obiettivo Operativo 5.2.3 del POR Calabria FESR 2007-2013

L'Obiettivo Operativo 5.2.3 si propone di *"Promuovere, qualificare e mettere in rete l'offerta culturale regionale attraverso la realizzazione di attività ed eventi in grado di mobilitare significativi flussi di visitatori e turisti"* sostenendo lo sviluppo di un'offerta di eventi culturali innovativi, attrattivi, sostenibili e di elevato contenuto artistico-culturale. Anche in questo caso sono i beni culturali a diventare scenari su cui allestire la nuova offerta regionale di eventi: una duplice volontà di qualificazione e valorizzazione degli eventi e del patrimonio, con lo scopo di sviluppare il potenziale attrattivo regionale sia in termini di offerta culturale per il tempo libero delle comunità residenti sia con lo scopo di attrarre nuovi flussi turistici e destagionalizzare i flussi consolidati.

⁴ Il primo avviso è stato adottato con decreto n. 10246 del 22 agosto 2011 e pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Calabria - BURC N. 34 del 26 agosto 2011; il secondo è stato adottato con decreto n. 3681 del 22 marzo 2012 e pubblicato sul BURC N. 13 del 30 marzo 2012; il terzo avviso è stato adottato con decreto n. 16531 del 21 novembre 2012 e pubblicato sul BURC n. 1 del 4 gennaio 2013.

L'attività di ricerca si concentra, in particolare, sugli interventi finanziati dalla Linea 5.2.3.1 "Azioni per promuovere e qualificare la realizzazione di eventi culturali in grado di mobilitare significativi flussi di visitatori e turisti" che ha promosso due tipologie di iniziative.

La prima riguarda gli eventi definiti "storicizzati" ovvero eventi culturali già realizzati in regione per almeno due edizioni nei quattro anni precedenti. La seconda tipologia di iniziative riguarda invece gli eventi definiti "innovativi", ovvero nuovi eventi tematici organizzati nella forma di festival.

Gli interventi della prima tipologia sostengono attività già sperimentate e di successo, conosciute anche fuori regione, potenzialmente capaci di diventare "landmark" per il territorio e la comunità, partecipando alla valorizzazione ma anche alla salvaguardia del patrimonio.

Supportare quanto di buono è già nato e funziona nel settore culturale significa puntare a ipertrofizzare un'utenza già presente, potenziare gli indotti turistici in una logica di produzione di valore sia economico sia socio-culturale. Attraverso lo sviluppo di prodotti già testati e noti al pubblico, soprattutto a quello residente, il *policy maker* intende consolidare il senso di identità all'interno delle comunità locali e favorire nel contempo un turismo sostenibile e sensibile ai valori e alle bellezze ambientali del territorio calabrese.

Ma rafforzare la qualità dell'offerta significa anche renderla più articolata per proporla a segmenti di domanda differenziati sia verticalmente sia orizzontalmente. Eventi storici ma ricchi di nuove proposte per attrarre nuovo pubblico e nel contempo destagionalizzare quello esistente.

Viste le caratteristiche del patrimonio regionale, la strategia in questo caso ha sostenuto il binomio "evento - bene culturale", attraverso due diversi Avvisi pubblici⁵, proponendosi di includere tra i beni non solo le aree archeologiche, i musei, gli edifici d'epoca ma anche i centri storici e i luoghi di maggiore attrattività turistica, per favorire la messa a sistema e un maggiore livello di promozione integrata del patrimonio sia materiale sia immateriale.

⁵ "Avviso pubblico per la selezione e il finanziamento di eventi culturali a sostegno della qualificazione e del rafforzamento dell'attuale offerta culturale presente in Calabria" pubblicato sul B.U.R.C. del 19-06-2009 e BURC n.11 del 15 marzo 2013

Particolare riguardo è stato dato anche alla sostenibilità economica, finanziaria e gestionale dei progetti ed in particolare all'esistenza di una solida partnership e alla capacità di attivare un dialogo con gli attori del territorio. Le potenzialità di sviluppo economico di ciascun progetto è connessa con la capacità dell'intera filiera culturale attivata di favorire l'assorbimento della manodopera degli altri settori economici in declino.

La strategia regionale ha cercato di distribuire le energie dei fondi strutturali anche su settori più innovativi dell'offerta culturale, proponendo prodotti inediti capaci di attrarre nuovi segmenti di pubblico. Fra questi: nuovi eventi culturali (rappresentazioni teatrali, concerti, proiezioni cinematografiche, altre tipologie di spettacoli) sempre da realizzarsi all'interno dei beni culturali che individuano nuovi sentieri per rafforzare i legami fra identità dei territori, cultura e turismo sostenibile.

Gli eventi "innovativi" sono stati invece sostenuti attraverso un solo avviso pubblico⁶ finalizzato ad arricchire e l'offerta culturale attraverso il sostegno alla progettazione di *concept* innovativi e iniziative d'eccellenza che vedono lo spettacolo dal vivo, e le più varie espressioni artistiche manifestarsi nella forma di festival, protagonisti all'interno dei centri storici e del patrimonio in genere. I principali temi di riferimento di queste manifestazioni sono: Jazz, Cinema, Musica e tradizioni popolari, Enogastronomia, Letteratura.

L'obiettivo dichiarato dal *policy maker*, in questo caso, è di migliorare l'immagine della regione verso l'esterno e sostenere, in linea con quanto affermato dagli studi di settore sopra declinati, il potenziale di sviluppo di processi innovativi favoriti dall'industria culturale che, attraverso il sostegno al pensiero e all'azione creativa, sono in grado di innescare processi di crescita economica e di riqualificazione sociale del tessuto urbano nonché di innovazione in tutti i settori.

⁶ "Avviso pubblico per la selezione ed il finanziamento di nuovi eventi culturali innovativi", pubblicato sul B.U.R.C. n.19 dell'11maggio2012.

Il concetto di innovazione è stato articolato sotto diversi aspetti. Dal lato della domanda, l'innovazione è ricercata in termini di diversificazione e dimensione quantitativa dei flussi turistici attivati e attivabili. Dal punto di vista dell'offerta, l'innovazione è ricercata in termini di qualità dell'evento attraverso le proposte di contenuti altamente specializzati, di accessibilità sia fisica che immateriale e di periodo di svolgimento dell'evento finalizzato alla destagionalizzazione dei flussi. In termini di *governance*, l'innovazione ha riguardato la sfera della cooperazione tra attori pubblici e privati e l'integrazione con il turismo. In termini di sostenibilità, infine, l'innovazione è ricercata nella capacità di individuare sistemi economici-finanziari autonomi ed efficienti nel corso del tempo.

2.3. I casi di studio: le Residenze Teatrali e gli Eventi Culturali Storicizzati e Innovativi

2.3.1. L'esperienza delle Residenze Teatrali in Calabria

Il sistema di residenze teatrali promosse dalla Regione Calabria s'innesta in un quadro rappresentato da un'offerta scarsa di attività teatrali e da una bassissima affluenza di pubblico.

Dall'analisi sui dati SIAE del 2012 emerge un quadro piuttosto negativo contraddistinto da spesa diretta e indiretta generata dalle attività teatrali molto bassa e da una sostanziale invarianza degli ingressi rispetto agli anni precedenti.

Nel 2012, infatti, il teatro calabrese vede un'affluenza di spettatori paganti corrispondente soltanto a 266.948 unità, pari al 9,4% del Sud e al solo 1,2% nazionale. La media degli ingressi ogni 100 abitanti/residenti afferenti alla popolazione calabrese è pari a 13,6 in Calabria, un valore più basso se confrontato con la media dell'intero sud (20,3), e che si attesta ben al di sotto delle regioni centrali (48,7), del Nord Ovest (39,1), del Nord Est (45,1) e della media nazionale (36,6). Il numero di presenze calabresi nei teatri (indicatore che sintetizza invece l'affluenza degli spettatori in manifestazioni senza titolo d'accesso) incidono per l'1% sul totale delle presenze del Sud e per lo 0,4% su quelle nazionali. Il comparto delle attività teatrali, nell'anno in esame, fa registrare in Calabria circa 0,2 presenze ogni 100 abitanti, contro l'1 del Sud e l'1,5 nazionale.

La Calabria incide in termini di spesa ai botteghini dei teatri solo per il 5,8% sull'intera spesa del Sud (con un valore di poco inferiore a 2,2 milioni di euro), e per lo 0,6% sulla spesa nazionale. La spesa complessiva del pubblico rispecchia l'andamento della spesa al botteghino: in Calabria si spendono 112 euro ogni 100 abitanti contro i 354 del Sud e i 915 del Centro-Nord. La spesa complessiva del pubblico calabrese è pari solo allo 0,5% della spesa del pubblico complessiva nazionale.

In Regione sono presenti 186 strutture tra anfiteatri, cineteatri, teatri, auditorium, ecc. La tipologia prevalente è quella del cineteatro (104 strutture pari a quasi il 56% del totale), seguita dagli anfiteatri (32,8%). Circa un quarto degli edifici teatrali è di pregio storico-architettonico (Rilevazione Regione Calabria, Assessorato Cultura, 2010).

Il progetto di residenza si estende su un orizzonte temporale di medio lungo termine e si costituisce sulla scorta un accordo pluriennale tra un soggetto di produzione e uno o più enti locali che mettono a disposizione delle compagnie uno spazio teatrale con lo scopo di valorizzarlo renderlo fruibile e attraverso attività di produzione, promozione e formazione.

Il progetto ha coinvolto nove Residenze Teatrali (Tabella 1) che hanno interessato altrettanti soggetti della produzione calabrese e compagnie "tutorate". Queste esperienze sono state valutate attraverso l'ausilio di due questionari di rilevazione proposti ai referenti delle Compagnie all'interno di uno studio realizzato nell'ambito delle attività del POAT MiBAC sulle residenze teatrali nel 2014.

Tabella 1. Residenze teatrali sostenute dal POR Calabria FESR 2007-2013

<i>Titolo del Progetto di Residenza</i>	<i>Soggetto Proponente</i>	<i>Comune (Provincia)</i>	<i>Contributo</i>
Teatri Meridiani	Ass. Teatro della Ginestra	San Fili (CS)	€ 189.675,00
Ligeia	Ass. Scenari Visibili	Lamezia Terme (CZ)	€ 204.750,00
Teatregghion	Ass. Scena Nuda	Reggio Calabria (RC)	€ 202.489,17
Unical. Un piccolo teatro d'arte per l'area urbana	Ass. Rossosimona	Rende (CS)	€ 300.000,00
RE-ACT Residenza Teatrale	Ass. Officine Teatrali	Soverato (CZ)	€ 226.500,00
Orizzonti Paralleli	Ass. La Linea Sottile	Cassano (CS)	€ 201.000,00

MigraMenti	Ass. Teatro del Carro	Badolato (CZ)	€ 193.500,00
La scena contemporanea a Cosenza	Ass. Scena Verticale	Cosenza (CS)	€ 210.00,00
Alla ricerca del bello perduto	Ass. Centro Sperimentale DRACMA	Polistena (RC)	€ 210.00,00

Fonte: nostra elaborazione su dati Fortunato A. (2014).

La strategia dell'Avviso regionale ha favorito attività di formazione e promozione in grado di attrarre nuovo pubblico e incentivare la produzione di nuovi contenuti con particolare riguardo alla tradizione e alla letteratura regionale. L'idea è stata quella di costruire, in un'ottica di multidisciplinarietà, sinergie con le altre Residenze, stabilire un collante con il territorio e con i beni e le attività culturali presenti e realizzare, nel contempo, una programmazione con scambi da attivare sia sul territorio nazionale sia internazionale.

Dall'analisi critica delle esperienze emerge che tutti i progetti artistici programmati si sono rivelati di elevato livello qualitativo con spettacoli di rilievo e diversi riconoscimenti ottenuti dalle compagnie. Tutte le residenze hanno visto la partecipazione di artisti di fama internazionale e il coinvolgimento di compagnie provenienti da altre regioni italiane ed europee, hanno partecipato a festival promossi da altre regioni italiane e sono state oggetto di articoli sulla stampa nazionale.

Nel biennio 2012-2013, inoltre, le Residenze hanno prodotto in totale 1.813 giornate di apertura all'interno degli spazi interessati, 390 spettacoli e rassegne, 27 produzioni, 194 attività formative. Gli spettatori che hanno preso parte agli spettacoli sono stati in totale 38.455.

Il progetto delle Residenze Teatrali ha generato risorse da botteghino per soli 216 mila euro in rapporto ad un investimento regionale pari a 1,1 milioni di euro e a fronte di un investimento totale (comprensivo di cofinanziamento e di contributo degli altri enti locali) di circa 2 milioni di euro ed un numero di occupati pari a 172.

Dal punto di vista della sostenibilità economico-finanziaria i progetti non si sono però rivelati particolarmente efficienti. Gli incassi al botteghino pesano solo per il 10,5% delle entrate, il 33,5% proviene da fonti private e da autofinanziamento mentre oltre la metà dei costi d'investimento è stata coperta dai contributi pubblici (56%).

Tutte le Residenze hanno registrato un numero di presenze totali superiore a quello immaginato in fase progettuale (+21%), circa il 3,7% del totale dei residenti negli ambiti territoriali di riferimento. Tuttavia, dall'analisi della provenienza degli spettatori si evidenzia che nonostante l'intervento sulle Residenze Teatrali sia stato intenzionalmente indirizzato allo sviluppo del turismo culturale nelle destinazioni turistiche regionali, attraverso l'arricchimento dell'offerta culturale (otto residenze sono inserite all'interno di destinazioni turistiche regionali), la presenza di pubblico non locale si è rivelata esigua.

In realtà tutte le Residenze hanno fatto uno sforzo in questi termini, investendo una quota consistente di risorse economiche in promozione sia tramite i canali tradizionali come stampa, radio e tv locali, sia attraverso i nuovi canali web e social. Per stimolare la partecipazione agli eventi culturali alcune Residenze hanno anche sostenuto "pacchetti agevolati", ovvero convenzioni con strutture alberghiere e ristorative. I valori medi delle spese in promozione sono stati di circa 3,8 euro per ogni presenza e 409 euro per uscita locale.

Le ragioni dello scarso impatto sul pubblico non locale vanno ricercate nella quasi totale assenza di politiche di promozione integrata con il turismo. La promozione delle residenze come presenze culturali costanti sul territorio deve necessariamente incontrarsi con l'offerta turistica locale per diventare fattore motivante per il viaggiatore nella scelta della sua meta e per accrescere anche le occasioni di visita del pubblico residente nelle aree limitrofe.

Le interviste dirette agli operatori che sono stati coinvolti in prima persona nei progetti di residenza hanno messo in luce le specifiche difficoltà riscontrate. Innanzi tutto l'assenza di un soggetto di promozione del progetto Residenze inteso come *unicum*, in grado di fare massa critica e attrarre l'attenzione e l'interesse a livello nazionale. La promozione a livello di singola compagnia, soprattutto in termini di promozione turistica appare, infatti, inefficace e ciò è imputabile al fatto che i soggetti sono poco propensi a intravedere potenzialità in termini di ampliamento dell'audience attraverso il circuito turistico-culturale:

“C’è da dire che la Calabria è poco attrattiva dal punto di vista turistico. C’è bisogno di una sinergia di capacità, noi siamo pronti a collaborazioni, l’importante non è dimenticare l’obiettivo che è quello di fare teatro, di fare cultura. Non investire troppe responsabilità su questo aspetto.”⁷

La strategia regionale inoltre, con lo scopo di destagionalizzare le presenze turistiche in regione, ha indirizzato la programmazione delle residenze in periodi dell’anno con scarsa affluenza turistica. La mancata possibilità di programmare attività nel periodo estivo non si è rivelata particolarmente funzionale allo scopo penalizzando, invece di favorire, l’attrazione di spettatori provenienti da fuori regione.

“Siamo stati vincolati dal fatto che non abbiamo potuto programmare attività da giugno a settembre, in un luogo in cui il turismo è poco e si ha solo nel periodo prettamente estivo.”

“Il fatto di non farci lavorare d’estate è un limite. Noi non siamo in grado di attrarre turisti, ma non siamo in grado come regione. Un sacco di gente è venuta a chiederci d’estate se facevamo qualcosa e noi abbiamo dovuto rispondere di no. D’estate c’è il turismo, oltre a tutta la gente che vive fuori e che rientra a casa nel periodo estivo.”

Più consistenti sono stati invece gli impatti sull’occupazione. Si tratta di lavoro a tempo determinato per profili tecnico-artistici altamente specializzati (decoratori, scenografi, registi, attori, tecnici audio, video, luci e suono ecc.). In totale le residenze hanno occupato 172 figure professionali a un costo medio di 12.720 euro.

L’influenza sul rafforzamento delle competenze professionali delle risorse umane e sulla capacità di diffondere contenuti culturali e aprire a nuovi approcci creativi è stato certamente rilevante. Più di 550 sono le attività dimostrative e partecipative soprattutto in forma di laboratori specialistici con un numero medio di partecipanti compreso in un range che va dai 27 ai 300 utenti.

⁷ In corsivo stralci di intervista agli organizzatori degli eventi.

Le attività formative hanno previsto la partecipazione di risorse artistiche altamente qualificate di livello nazionale: il numero di giornate con “Maestro” complessivamente organizzate nel biennio sono 700. Minore è stato invece il coinvolgimento di figure artistiche provenienti dall'estero. Tutte le Residenze hanno individuato una compagnia tutorata che ha realizzato, sfruttando gli spazi del teatro, diversi tipi di attività e ha offerto la possibilità agli attori di fare esperienze formative di elevato spessore, portando avanti importanti progetti di collaborazione.

“Abbiamo scelto di portare sul territorio una formazione contemporanea, nuovi linguaggi della scena europea. Artisti che hanno fatto delle attività di laboratorio che riportano i risultati delle loro ricerche. La scelta è stata quella di indirizzare verso una formazione che sia utile ai partecipanti dei laboratori”.

Elevata è stata anche la capacità di fare rete con gli *stakeholder* locali e in particolare con strutture affini, operanti nel territorio di ciascuna residenza, capaci di supportare la realizzazione degli spettacoli con le diverse realtà culturali. In particolare, sono stati realizzati, in totale, 58 accordi fra le residenze e i partner culturali locali, come associazioni e centri culturali, e 12 accordi con scuole ed università.

In quasi ogni residenza sono state organizzate attività formative rivolte ai giovani: corsi di avvicinamento al teatro, di linguaggio audiovisivo, di scrittura creativa ecc. rafforzando l'offerta in termini di didattica artistica nelle scuole e, in alcuni casi, colmandone le lacune. Percorsi specifici di avvicinamento al teatro sono stati promossi e realizzati con diversi istituti scolastici sia primari sia secondari:

“Ormai [anche al di fuori dei progetti di Residenza] in tutte le scuole si fanno dei progetti relativi al teatro. Il teatro, nella nostra esperienza, è diventato catalizzatore di tutti gli studenti che seguivano laboratori teatrali a scuola e avevano voglia di vedere degli spettacoli per avere un riscontro diretto. Anche in assenza di matinée nella programmazione, le scuole, proprio grazie al lavoro di formazione, hanno assistito agli spettacoli serali”.

Tutte le Residenze hanno dimostrato elevata capacità di intessere rapporti di collaborazione soprattutto nelle cerchie di artisti che gravitano nel mondo teatrale grazie soprattutto alle precedenti esperienze comuni di lavoro.

L'idea di proporre un'offerta stabile attraverso la permanenza di un gruppo presso un teatro oltre a rappresentare una risorsa in termini di formazione di nuove professionalità e produzione di contenuti artistici contemporanei ha un importante risvolto sulle capacità organizzative delle compagnie.

La strategia regionale in questi termini è stata in grado di cogliere l'esigenza di stabilità soprattutto delle compagnie teatrali che lavorano storicamente nel territorio. Avere un luogo stabile per portare avanti progetti in maniera continuativa rappresenta per le compagnie teatrali un valore aggiunto importante in termini di "professionalizzazione", per portare avanti una gestione strutturata in grado di attrarre risorse e acquisire nel tempo maggiore credibilità e visibilità.

"Per chi fa teatro avere un luogo fisico in cui fare delle cose è fondamentale. Noi [grazie al sistema delle Residenze] abbiamo realizzato un sogno, che è quello della scuola di teatro".

I progetti di residenza hanno inoltre generato una collaborazione tra gli enti locali proprietari dei teatri e le compagnie teatrali. I rapporti si sono mostrati proficui soprattutto nei casi in cui il rapporto pregresso con il territorio era già stato consolidato. Queste compagnie hanno manifestato una maggiore capacità di gestione delle attività organizzative dell'intera residenza e un rapporto più funzionale con enti pubblici. Meno facile è stata invece l'esperienza organizzativa delle compagnie di più recente integrazione col territorio che hanno riscontrato relazioni più complesse con le amministrazioni proprietarie.

Benché mediamente non siano state create attività specifiche volte alla valorizzazione dei beni culturali, la stessa permanenza di lungo termine delle compagnie teatrali all'interno dei teatri ha garantito la rigenerazione del ruolo per cui questi storicamente erano stati originati, ovvero la fruizione dello spettacolo dal vivo. In molti casi le residenze sono state l'occasione per mantenere aperti, con continuità, spazi pubblici di rilevanza storico-artistica prima chiusi o poco utilizzati, agevolando in questo modo processi di tutela, cura e gestione condivisa.

2.3.2. Gli eventi culturali e i festival

La promozione integrata di attività culturali all'interno del patrimonio culturale è stata sostenuta attraverso la Linea di Intervento 5.2.3.1 del POR che ha sovvenzionato a partire dal 2009 complessivamente 266 progetti/edizioni di eventi storicizzati⁸, con un contributo pari a oltre 17 milioni di euro che ha potenziato un co-finanziamento privato superiore ai 18 milioni di euro.

Nell'ambito degli eventi innovativi, sono stati finanziati 18 progetti di festival. Le risorse economiche messe a disposizione in questo caso, ammontano a più di 6 milioni di euro, il co-finanziamento dei privati invece poco al di sotto dei 3 milioni di euro.

Relativamente a queste misure, il POAT MiBAC ha realizzato un'attività di ricerca (MIBACT, in corso di pubblicazione) che ha coinvolto quattro eventi "tipo" (Tabella 2). Il modello d'indagine, costituito da tre questionari semi-strutturati, destinati rispettivamente agli organizzatori, al pubblico e agli operatori economici interessati dell'hinterland, è stato somministrato durante lo svolgimento degli eventi.

Tali eventi raccolgono caratteristiche eterogenee in termini di ambito territoriale e tematico, target di riferimento e soggetto attuatore e sono in grado, per questa ragione, di offrire una panoramica piuttosto ampia sugli interventi delle politiche culturali a favore di eventi e festival.

Particolare interesse nella procedura di selezione ha riguardato la capacità dell'evento di trarre/produrre valore intorno ai beni culturali presenti sul territorio nonché la connessione con gli "obiettivi di valutazione" definiti dalla Regione Calabria nell'ambito della politica culturale ovvero la capacità d'attrarre nuovi flussi turistici e attivare partenariati pubblico-privati.

Gli eventi selezionati sono per natura, dimensioni organizzative e di pubblico estremamente diversi tra loro e ciò ha consentito di valutare diverse tipologie di azioni e di esperienze. In particolare la ricerca si concentra sulle seguenti tipologie: il grande evento, l'evento destinato ad un pubblico di nicchia, l'evento culturale-educativo per le famiglie e i ragazzi, l'evento culturale che attrae nuovi target.

⁸ I dati relativi al numero di eventi finanziati sono aggiornati al 30 giugno 2014.

Tabella 2. Gli eventi culturali oggetto della sperimentazione POAT Mibac

Titolo dell'evento	Soggetto Proponente	Tipologia di evento	tipologia di avviso	Contributo ammesso (*)
Peperoncino Festival	Accademia Italiana del Peperoncino	Festival tradizione enogastronomica del peperoncino	Evento Innovativo	€ 345.000
Autunno Musicale	Associazione Musicale The Brass Collection	Stagione concertistica internazionale	Evento storicizzato	€ 21.067
GenerAzioni Giovani - Famiglie a Teatro	Centro Rat	Stagione teatrale per ragazzi.	Evento storicizzato	€ 100.000
Festival del Fumetto - Le strade del Paesaggio	Provincia di Cosenza	Festival dedicato all'arte del fumetto	Evento storicizzato	€ 67.000

Fonte: nostra elaborazione su dati MIBACT (2015).

2.3.2.1. Il grande evento

Il Peperoncino Festival è un “grande evento” che celebra la tradizione calabrese legata al peperoncino, diventata ormai *brand* territoriale, attraverso diversi appuntamenti enogastronomici e di spettacoli *theme-based*. Si svolge, oramai da 22 anni, all’interno del borgo storico della città di Diamante, importante meta turistico-balneare calabrese. Questo evento è capace di attrarre pubblico proveniente da ogni parte d’Italia e dall’estero e presenta un elevato potenziale d’impatto economico soprattutto sulle attività turistiche.

Il contributo di 345.000€ erogato dalla Regione Calabria ha coperto il 60% dell’intero finanziamento che ammonta a 575.000€ totali. Una buona percentuale del finanziamento è stata sostenuta da sette sponsor privati che hanno contribuito per una quota pari all’11%. Benché tutti gli spettacoli e le manifestazioni del festival siano stati erogati in forma gratuita, il Peperoncino Festival è riuscito a garantirsi la copertura di un 13% del totale del finanziamento attraverso ricavi di vendita (lotterie ecc.). Anche altri enti pubblici hanno creduto in questo progetto partecipando con il 12% di contributi sul totale. L’organizzazione ha finanziato il progetto con una percentuale pari al 3%.

Il festival è molto sentito dalla comunità e coinvolge la cittadina animandone piazze, strade e teatri: il 17% del campione intervistato è residente nel comune e solo il 13% proviene dalla provincia. Oltre il 59 % degli utenti è invece un turista che viene da fuori regione, la restante parte dall'estero. Questi numeri dimostrano l'elevato potenziale di attrattività turistica di questo progetto. Parte di questo successo è imputabile al periodo di svolgimento dell'evento (seconda settimana di settembre). Più che di destagionalizzazione si tratta in questo caso di un allungamento della stagione balneare.

Un'evidenza che conferma la capacità di questo evento *theme-based* di diversificare i target emerge dalla motivazione alla visita espressa nel questionario dagli utenti intervistati. Naturalmente la maggior parte del pubblico è attratto dalla dimensione ludica dell'intero festival (42%), ma ben un terzo dichiara di essere stato motivato da un particolare interesse per questo genere di eventi. L'interesse specifico verso questa tipologia di evento è rafforzato dal fatto che il 35% dei partecipanti dichiara di essere giunto sul luogo del festival apposta per prendervi parte, confermando così l'elevato grado di appeal esercitato dalle tradizioni locali e da tutti gli altri elementi che concorrono a descrivere l'identità dei luoghi, sui turisti che non cercano più in Calabria solo mare e relax.

Un evento di questa portata, ormai consolidatosi nel corso degli anni, non solo ha coinvolto numerose attività locali ma è stato da stimolo all'innovazione e fonte di creatività per numerose imprese, come emerge dall'intervista in profondità effettuata con gli organizzatori dell'evento:

“Sono nate molte attività specializzate nella produzione e/o commercializzazione di prodotti legati al peperoncino. Caffè aromatizzati, dolci e piatti speciali al peperoncino, ceramiche, souvenir turistici, cartoline illustrate...”

Consistenti gli impatti sull'occupazione. L'evento, nonostante il forte supporto di un nucleo di volontari (circa 30 persone) ha generato 75 contratti di lavoro atipici per una media di 138 giornate lavorative.

Numerose sono le convenzioni siglate con gli altri attori della filiera culturale fra cui associazioni, accademie e le partnership proficue realizzate per l'occasione con la filiera turistica:

“L’esperienza di partenariato è stata particolarmente positiva con i ristoratori, gli albergatori e le agenzie di viaggio con la promozione di pacchetti turistici dedicati all’evento. Partnership finalizzate anche, nel corso dell’anno alle produzioni di peperoncino e al museo del peperoncino”.

L’indagine condotta sugli operatori commerciali della zona ha evidenziato che per una quota consistente di imprese (il 45% delle attività intervistate) si è verificato un aumento del giro d’affari. Una piccola percentuale (non superiore al 7%) ha dichiarato di aver registrato benefici economici sostanziali all’attività. L’impatto maggiore è stato percepito dalle imprese afferenti alla filiera del turismo, come alberghi e ristoranti.

Nonostante la percezione dell’impatto economico non sia particolarmente sentita tra gli operatori economici, affaticati dal lungo periodo di crisi, l’importante presenza turistica nei giorni dell’evento non può che essersi tradotta in effetti economici e non solo: tra i circa 600 utenti del festival intervistati infatti, il 64% ha pernottato nel luogo dell’evento e solo il 20% di questi non ha speso nulla per il pernottamento; il 71% ha dichiarato di aver fatto acquisti durante la manifestazione, con una spesa media di circa 22 euro. L’evento enogastronomico ha portato il 78% degli intervistati a consumare il pasto fuori casa, durante le serate del festival, benché il livello di spesa procapite si attesti su un livello piuttosto basso (non supera i 20 euro per oltre la metà degli utenti).

L’evento ha contribuito alla fruizione dei siti culturali dell’area, non solo del borgo storico di Diamante dove l’evento si è svolto, ma di anche di altri beni culturali presenti nell’area turistica attraverso l’attivazione di percorsi culturali tra i vari musei. Il festival ha favorito l’utilizzo dell’anfiteatro, aperto al pubblico solo in occasione di pochi eventi estivi, e la visita ai ruderi degli insediamenti medievali e del pantheon romano presenti nella frazione di Cirella.

Dall'analisi critica dell'edizione 2014 emerge che gli effetti registrati sono prevalentemente di natura economica e sono rilevanti soprattutto nel settore delle attività turistiche. Le potenzialità in questo settore sono confermate dagli elevati livelli di propensione alla reiterazione della visita alla cittadina: il 76% dei turisti intervistati si mostra propenso a tornare, il 69% anche in altri periodi dell'anno. Gran parte degli operatori intervistati dichiara di essere disposto a supportare le successive edizioni del festival. In questi termini, in definitiva, il Festival del Peperoncino è riuscito a realizzare gli intenti promossi nella strategia regionale, sia in termini d'immagine ed identità territoriale percepita, sia in termini di sostegno ai processi economici innovativi, sostenibili e partecipativi.

2.3.2.2. L'evento destinato ad un pubblico di nicchia

L'evento "Autunno Musicale" è una stagione concertistica che accoglie musicisti e cantanti lirici di caratura internazionale. È promossa da un'associazione musicale, "The Brass Collection", ed è caratterizzata da un pubblico di abitué appassionati di musica classica sempre crescente (nel 22% dei casi si tratta di nuova utenza). L'iniziativa, giunta nel 2014 alla quindicesima edizione, viene ospitata nelle sale del Museo Civico dei Brettii e degli Enotri, all'interno del complesso monumentale di S. Agostino, museo che accoglie la collezione archeologica cittadina. La sala messa a disposizione per i concerti offre circa 120 posti a sedere.

I questionari somministrati al pubblico di "Autunno musicale" hanno fatto emergere le caratteristiche dell'utenza di questo prodotto culturale che si può definire "di nicchia", l'evento presenta infatti: una domanda stabile, mediamente più dell'80% degli utenti è abbonato e segue tutti gli spettacoli da più stagioni; una scarsa concorrenza di settore nell'area di riferimento; un'offerta specifica ovvero un prodotto culturale "non commerciale", destinata ad un pubblico di "devoti" appassionati del genere classico, fortemente motivato (solo il 2% degli intervistati si trova a partecipare all'evento per motivazioni di natura occasionale).

Il target di riferimento è il pubblico adulto, il 71% ha più di 50 anni e solo il 2% ha un'età inferiore ai 18 anni. La fascia d'età giovane tra i 18 e i 36 copre circa il 13% del pubblico totale. Gli spettacoli rispondono pienamente alle aspettative di questo pubblico attento e motivato, la maggior parte, il 72%, ritiene infatti congruo il prezzo del biglietto pagato per assistere all'evento e ben il 18% lo ritiene addirittura basso.

Il contributo regionale di poco più di 20mila euro copre più della metà dei costi totali, la parte restante è coperta dalla vendita di biglietti e abbonamenti (poco più di 8mila euro totali). Nessun sostegno da parte di altri enti pubblici o partecipazione di sponsor economici al progetto.

Dall'intervista in profondità rivolta ai responsabili dell'organizzazione è emerso che la scelta di investire solo una piccola quota di finanziamento in pubblicità (6% delle spese totali), attraverso i mezzi standard, è il risultato dell'esperienza degli anni precedenti che ha mostrato l'inefficienza di questa forma di promozione in termini di rapporti tra costi e opportunità. La promozione tramite passaparola nei contesti di nicchia risulta essere molto più efficace ed economica.

Di poco rilievo per questa tipologia d'evento gli impatti economici. Solo il 17% consuma i pasti fuori casa e solo il 12% degli utenti ha effettuato acquisti durante la manifestazione con una spesa media di circa 3€. La maggior parte degli operatori economici presenti nell'area limitrofa non sono neppure a conoscenza dell'evento. Esigui, per le stesse ragioni, anche gli impatti turistici. L'evento ha coinvolto, anche in virtù della forma di comunicazione scelta, un pubblico prettamente locale. Solo il 4% degli utenti proviene da una provincia diversa da quella cosentina o da altre regioni d'Italia.

Discreto l'impatto sull'occupazione, sebbene di natura temporanea: l'iniziativa ha generato 6 contratti a progetto per il personale tecnico a cui si aggiungono 17 contratti atipici agli artisti.

L'edizione del 2014 è la seconda sostenuta da contributi pubblici. Le precedenti tredici edizioni sono state realizzate senza alcun sostegno economico esterno. Il contributo regionale, in questo caso, più che a sostegno della realizzazione dell'evento, è intervenuto sulla qualità del prodotto, garantendo agli appassionati la possibilità di fruire di spettacoli di spessore internazionale.

La strategia regionale, in casi di questo tipo, ha inteso quindi favorire processi di cambiamento e valorizzazione del territorio attraverso un'attività di medio periodo che punta al rafforzamento dell'immagine e della credibilità artistica, con un'offerta ad elevato contenuto culturale ma non solo.

L'evento ha contribuito, infatti, in modo sostanziale, all'aumento della fruizione del bene culturale ospite. Alcune mostre temporanee sono state allestite nelle stesse sale della stagione musicale offrendo così l'opportunità di una fruizione integrata e singolare capace di generare un'esperienza unica.

“Il Museo dei Brettii e degli Enotri era un sito culturale poco conosciuto e poco frequentato prima. Grazie alla stagione musicale che ospita nelle sue sale, il sito ha ampliato il suo bacino d'utenza. Anche le mostre, organizzate durante il periodo dell'Autunno musicale, vengono valorizzate perché visitate e “vissute” in una veste inconsueta, durante i concerti, anche dal pubblico della musica.”

2.3.2.3. L'evento per ragazzi e famiglie

Giovani Generazioni – Famiglie a Teatro è una selezione di spettacoli teatrali che si rivolge principalmente alle scolaresche delle istituzioni scolastiche della provincia cosentina e alle famiglie che risiedono nella città di Cosenza e nell'area urbana circostante. L'iniziativa è ospitata all'interno di un teatro storico della città di Cosenza, il teatro Morelli, di recente ristrutturazione.

La rassegna Teatrale ha l'obiettivo di avvicinare i ragazzi al teatro (gli utenti hanno un'età variabile tra i 6 e i 15 anni) ed è strutturata in due diverse azioni che contribuiscono a far vivere l'edificio storico anche in momenti della giornata in cui è solitamente chiuso al pubblico: GenerAzioni Giovani, è un'azione rivolta alle scuole primarie e secondarie di primo grado, con spettacoli mattutini infrasettimanali; Famiglie a Teatro, rivolta ai nuclei familiari, con spettacoli domenicali pomeridiani.

L'iniziativa prevede anche attività collaterali fra cui percorsi didattici, organizzati all'interno degli istituti scolastici, finalizzati alla creazione di una performance teatrale.

La somma spesa per la realizzazione dell'evento è coperta per una quota pari a circa il 20% dai ricavi di vendita dei biglietti o di altro materiale. Anche due fondazioni bancarie hanno sposato quest'iniziativa ad elevato contenuto socio-educativo, fornendo un contributo economico che si è sommato alla quota di contributo privato messo a disposizione dal Centro RAT, soggetto organizzatore dell'evento.

Come nei casi precedenti, il finanziamento regionale copre all'incirca la metà delle spese rivelandosi decisivo per la buona riuscita del progetto. L'evento ha dimostrato però, nelle stagioni precedenti, la capacità di auto-sostenersi, è infatti giunto alla sedicesima edizione ricevendo il finanziamento regionale solo nelle ultime due. L'azione di sostegno è dunque finalizzata più che altro a incrementare il livello qualitativo dell'esperienza teatrale e laboratoriale promossa da questo progetto.

L'iniziativa ha generato 84 contratti atipici. Circa il 74% delle spese effettuate nell'ambito di questa operazione riguarda proprio il costo del personale, i *cachet* e i rimborsi per gli artisti. Anche in questo caso, visto la natura dell'offerta rivolta ad un target specifico e localmente circoscritto, la ricerca di effetti sostanziali e delle ricadute dell'evento, in termini di benefici economici, sulle imprese locali dell'indotto non direttamente connesso con l'attività è relativo, così come lo è l'impatto sulla filiera turistica, soprattutto se si effettua una lettura immediata e contestuale degli impatti.

La strategia regionale ha inteso, in questo caso, favorire e supportare l'iniziativa dal forte contenuto educativo in una regione in cui per generazioni è mancata o è stata esigua l'esperienza di fruizione teatrale, colmando da una parte le lacune del sistema scolastico che danno poco spazio alle attività teatrali, dall'altra favorendo processi esperienziali in grado di generare un bagaglio cui attingere per le future esperienze.

Numerosi sono, infatti, gli studi che confermano che la conoscenza e il consumo di prodotti artistico-culturali appresi durante l'infanzia, nella fase dell'imprinting, sia a scuola sia nel contesto familiare, contribuiscono a formare il gusto, generano capacità e abitudine all'elaborazione di fenomeni complessi ed esercitano modifiche d'atteggiamento riguardo alla predisposizione verso le future esperienze culturali da individui adulti (Bourdieu P., 1983, Krackman K.1996, Van Eijck K., 1997).

L'azione del *policy maker* va letta quindi, piuttosto che in chiave di impatti immediati sulla crescita locale, in termini di investimento, sviluppo del capitale culturale e accrescimento del livello di consapevolezza delle potenzialità culturali, artistiche e identitarie per le future generazioni.

Nell'ambito della sperimentazione effettuata nell'ambito del POAT MiBAC (2015), è stato somministrato, durante gli orari scolastici, anche un breve questionario dedicato agli studenti che hanno partecipato agli spettacoli teatrali. Dall'analisi dei risultati e dal confronto con l'esperienza raccontata nelle interviste in profondità effettuata agli organizzatori è emerso un generale entusiasmo da parte dei ragazzi per questa iniziativa. La quasi totalità dichiara di voler frequentare il teatro per assistere ad altre rappresentazioni ma mostra anche capacità di un approccio critico nei giudizi riguardo agli aspetti sia scenici sia d'interpretazione.

L'esperienza a teatro, grazie al contributo esperienziale fornito dalla "messa in scena", è servita sia ad apprendere più in profondità i contenuti legati alle tematiche trattate negli spettacoli (es. la Costituzione italiana, ecc.), sia, attraverso l'attività laboratoriale, ad acquisire consapevolezza rispetto al lavoro degli staff tecnici e all'impegno, all'esercizio e alla professionalità degli artisti (spesso scambiata per hobby).

L'iniziativa ha inoltre mostrato buone capacità di fare rete con gli altri attori del territorio come affermato dagli stessi organizzatori :

"Abbiamo ospitato diverse compagnie teatrali regionali ... e, viceversa, siamo stati ospitati". "Abbiamo creato una rete di collaborazioni tra operatori del teatro nonché una rete con i fornitori di servizi coinvolti nella manifestazione" ... "con scambi di esperienze, spettacoli, e formazione. Tale rete ha stimolato uno scambio concreto di lavoro dando vita ad un processo in crescita che ci auguriamo diventi permanente".

2.3.2.4. L'evento per nuovi target

Il Festival del Fumetto "Le Strade del Paesaggio", giunto nel 2014 all'ottava edizione, si rivolge prevalentemente a un target giovane e giovane-adulto.

Il pubblico intervistato si colloca per la metà nella fascia d'età più giovane (fino ai 35 anni), si tratta in prevalenza di studenti, per la restante parte è composto da persone di età compresa tra i 36 e i 65 anni. Il festival si svolge all'interno del complesso monumentale di Santa Chiara a Cosenza, nei locali del museo di recente istituzione dedicato proprio al fumetto.

Sia l'evento "Le Strade del Paesaggio" sia il Museo del Fumetto vedono la gestione partecipata tra un soggetto pubblico (la Provincia di Cosenza) ed una società cooperativa privata (Cluster). Questo sodalizio pubblico – privato ha finanziato il 48% dell'intero progetto, la restante quota è stata coperta dal contributo regionale attraverso i fondi strutturali. L'evento, a cui si accede gratuitamente, è stato finanziato con i contributi regionali soltanto nelle precedenti due edizioni, avendo già dimostrato elevate capacità di auto-finanziamento.

La partnership si è rilevata proficua nelle precedenti edizioni anche in termini organizzativi e gestionali, come evidenziato dalla responsabile dell'evento per l'ente pubblico coinvolto:

"... la compartecipazione di soggetti privati sin dalla fase di progettazione garantendone la fattibilità. Tanto il capofila dell'ATS che la Società Cooperativa Cluster hanno formalizzato accordi e intese per creare una fitta e variegata rete di relazioni che ha tutte le caratteristiche necessarie ad incrementare le capacità operative, artistiche, organizzative e progettuali nelle fasi più critiche dell'evento incluso la gestione e realizzazione."

Il coinvolgimento diretto dei partner privati ha mostrato di migliorare sostanzialmente l'efficienza generale del progetto e garantire maggior coerenza con gli obiettivi sia di breve sia di lungo termine, ma non solo, ha migliorato le prestazioni garantendo:

"... la possibilità di definire un dettagliato piano di produzione dell'evento; la realizzazione di economie di scopo e di costo; l'accesso a canali d'informazione difficilmente raggiungibili se non con un investimento elevato; la possibilità di entrare in contatto con il mercato estero; l'abbattimento dei costi della logistica; la possibilità di dare un effettivo sbocco lavorativo ai giovani talenti locali che hanno partecipato ai corsi di formazione."

L'organizzazione ha puntato sulla promozione pubblicitaria innovativa dell'evento, anche al di fuori dell'ambito regionale (il 16% dell'investimento complessivo). Le indagini condotte sul pubblico hanno fatto emergere che, a differenza di altre manifestazioni, la conoscenza pregressa dell'evento ha influito in modo relativo sulla frequenza. In questi termini è stata particolarmente efficace invece la campagna di web marketing che ha previsto l'utilizzo di social network, direct mailing, sito web dedicato responsive e azioni di co-marketing con i partner, soprattutto per via dell'utenza giovane. L'efficacia della campagna di comunicazione è dimostrata dall'aumento delle frequenze registrate rispetto alle precedenti edizioni. Per molti dei partecipanti, infatti, l'edizione 2014 è la prima edizione dell'evento a cui assistono (63%) e quasi la totalità dei rispondenti dichiara di avere intenzione di ritornarvi anche in futuro.

Altra nota di rilievo riguarda la motivazione che ha spinto gli intervistati a partecipare all'evento: per quasi il 46% dei rispondenti si tratta, infatti, di interesse specifico per il tema trattato. Determinante anche il fattore socializzazione: il 22% del campione dichiara di aver scelto la manifestazione per condividere con amici e parenti un'esperienza piacevole. Solo il 17% dichiara di aver partecipato per un generico motivo di svago.

La gestione condivisa ha favorito approcci innovativi alla valorizzazione del bene culturale che ha ospitato l'evento permettendo una fruizione integrata sia bene che degli output del progetto artistico:

“L'evento ha assicurato una connessione tra i siti utilizzati e una loro riproposizione attraverso l'utilizzo di tavole originali realizzate dai più importanti disegnatori di fumetto italiani e performance che hanno reinterpretato la storia e i luoghi della città in cui esso si svolge. Il principale sito culturale in cui viene realizzato l'evento, il Complesso Monumentale di Santa Chiara, è stato fruito, perciò, da migliaia di spettatori che hanno avuto la possibilità di conoscerlo e di beneficiarne attraverso l'offerta artistica del Festival.”

L'evento si è rivelato inoltre fautore della nascita di un progetto più grande in grado di valorizzare il patrimonio, sia classico sia “in formazione”, nel lungo termine:

“... La crescita dell’evento e il consolidamento della partnership pubblico-privata ha portato alla costituzione del Museo del Fumetto e della Scuola delle Arti Creative all’interno del Complesso di Santa Chiara consentendo una nuova e continuativa fruizione in termini artistici e formativi”.

Ancora una volta gli impatti di tipo sociale e culturale sono di gran lunga più evidenti di quelli economici diretti sull’impresa locale e di quelli turistici: solo il 12% dei rispondenti ha dichiarato di aver fatto acquisti durante l’evento (con una spesa media inferiore ai venti euro nella maggior parte dei casi), il 9% proviene da fuori provincia e il 3% da una regione al di fuori della Calabria. L’evento attira, infatti, soprattutto un pubblico locale residente, in più della metà dei casi, nel Comune di svolgimento dell’evento.

Riguardo agli impatti sull’occupazione, quest’evento ha generato tre posti di lavoro a tempo indeterminato e 114 contratti atipici. Oltre il 58% delle risorse disponibili sono state spese per remunerare artisti e staff tecnici e circa il 20% in spese relative all’organizzazione complessiva.

L’evento è stato in grado di intessere molteplici relazioni con stakeholder, come emerge dalle considerazioni dello staff intervistato:

“A partire dal 2009, sono state strette partnership con circa 80 soggetti divisi tra case editrici, scuole di fumetto, festival e fiere del fumetto italiani, gallerie d’arte, enti di formazione, imprese di produzione nel settore del cinema di animazione...”

Importanti in particolare le collaborazioni con attori di rilievo nel settore (Sergio Bonelli editore, Napoli Comicon ecc.) e con figure di caratura internazionale che hanno aperto nuovi scenari d’interesse (non solo culturale) agli utenti di questo festival.

L’impatto educativo e sociale è sicuramente il più rilevante in un’ottica di breve termine e se non si considerano i soli settori dell’industria tradizionale.

“L’evento ha inciso sulla possibilità di creare imprese nell’ambito dell’industria creativa. Il Festival, infatti, propone un’offerta non solo artistica, ma anche formativa con lo scopo di incoraggiare processi economici in grado di generare effetti sia diretti sul settore culturale sia indiretti su i settori collegati, mediante la formazione di figure professionali in grado di operare all’interno di imprese caratterizzate da un elevato grado di innovazione. A partire dal 2009, infatti, sono stati organizzati seminari, workshop e corsi di fumetto, animazione, colorazione digitale, fotografia, ecc. che sono stati indirizzati a studenti e/o professionisti”.

2.4. Riflessioni conclusive sulla valutazione degli impatti delle politiche regionali culture led

In una logica ecosistemica, l’industria culturale, producendo sempre nuovi contenuti e valorizzando il patrimonio e il saper fare consolidato, condiziona le tendenze, sviluppa l’innovazione, amplifica le potenzialità di tutti gli altri settori dell’economia e contribuisce a migliorare la percezione della qualità della vita all’interno delle comunità.

Le politiche programmate dalla Regione Calabria, nell’ambito del POR Calabria FESR 2007-2013, hanno cercato di favorire questa visione. L’analisi delle iniziative “metaculturali”, ospitate all’interno del patrimonio storico-artistico calabrese, analizzate in questo lavoro di ricerca, hanno mostrato che il binomio bene culturale-evento si è rivelato in molti casi fruttuoso e funzionale alla generazione di processi virtuosi in diversi settori, sia nel caso degli interventi di tipo stanziabile sia in quelli di breve durata.

Il sostegno alle attività culturali ha permesso, innanzi tutto, di migliorare la qualità delle iniziative e conseguentemente l’immagine regionale in termini di credibilità artistica, rafforzando nel contempo il livello di identità territoriale percepita all’interno delle comunità locali e l’affluenza a siti culturali scarsamente frequentati o conosciuti.

Sono emerse chiaramente le potenzialità d’attrazione turistica di questa tipologia di iniziative, confermate dagli elevati livelli di propensione alla reiterazione del consumo dichiarati dagli utenti e generati dalla doppia fruizione bene-evento benché il livello di promozione integrata tra eventi e patrimonio sia ancora molto scarso. Performance positive si sono registrate in termini di sostenibilità e miglioramento della gestione sia dell’iniziativa sia del patrimonio, soprattutto nell’esperienza di organizzazione condivisa tra soggetti pubblici e privati.

Meno performante si è mostrata la capacità di fare rete con gli attori economici del territorio non strettamente funzionali all'organizzazione delle iniziative culturali. Tanto gli organizzatori degli eventi quanto le altre imprese locali faticano a intravedere i potenziali impatti economici.

D'altro canto il *policy maker* riscontra un'estrema difficoltà a valutare gli effetti di natura economica delle politiche culturali realizzate.

Se s'immagina il sistema economico come un insieme di settori concentrici in cui quello strettamente culturale rappresenta il nucleo centrale, come rappresentato nella precedente Figura 20, la difficoltà di misurare gli impatti economici aumenta man mano che il settore dell'industria coinvolta si sposta dalle sezioni marginali, come quelle più vicine all'intrattenimento e al tempo libero, verso i settori centrali che coinvolgono la produzione di contenuti culturali più elevati.

In questi termini, ad esempio, le valutazioni sul festival del peperoncino, evento culturale d'intrattenimento e spettacolo, riescono, come si è visto, a far emergere meglio degli altri casi analizzati i benefici e le ricadute sull'economia locale. Meno evidenti, se non addirittura intangibili, gli effetti economici realizzati nell'immediato dalle azioni ad alto contenuto culturale, come la stagione concertistica "Autunno musicale" o l'evento rivolto a famiglie e ragazzi "Generazioni giovani- Famiglie a teatro".

Più che di assenza di impatti economici si tratta, con più probabilità, di un differimento degli effetti. Se, infatti, è assodato che qualsiasi cambiamento strutturale di natura economica è associato a profondi mutamenti delle dinamiche sociali e culturali, è impensabile ipotizzare che un'attività culturale con un'azione limitata nel tempo possa determinare effetti economici importanti in breve termine.

Gli ausili economici programmati dalle politiche pubbliche per il settore culturale, nel loro insieme, possono essere letti come degli investimenti in capitale culturale e simbolico di medio-lungo termine, prodotti e servizi territoriali funzionali, oggi, a soddisfare le esigenze culturali delle comunità, migliorare la qualità della vita offrendo nuovi stimoli e contenuti a fruitori, sempre più interessati e consapevoli.

L'analisi critica dell'esperienza delle residenze teatrali e degli eventi culturali, sopra descritte, ha quindi evidenziato l'importanza, per il *policy maker*, di valutare in che misura e in che modo l'approvvigionamento di capitale culturale si trasformi nel tempo, attraverso dinamiche di apprendimento, formazione di nuovi approcci più efficienti e visioni innovative, in capitale economico.

Questo tipo di valutazione non può essere frutto di un'indagine occasionale. Necessita, piuttosto, di una struttura d'osservazione statistica permanente: un laboratorio di monitoraggio in grado di individuare nel tempo gli effetti indotti dai materiali culturali-simbolici, attraverso una visione sistemica e olistica e una prospettiva sufficientemente elastica per adattarsi alla mutevolezza del costruito sociale. Una analisi diacronica delle azioni permetterà un miglior livello di analisi e di apprendimento e consentirà di ricalibrare con maggiore efficacia, nell'ottica *culture-led*, le politiche di sviluppo e crescita dell'economia locale .

3. *Absit injuria verbis*. La retorica delle norme sul patrimonio

La legislazione in materia di patrimonio culturale utilizza un linguaggio che combina profili tecnici e aspetti economico-gestionali, enfatizzando di norma aspettative intense in termini di benefici oggettivi, benessere della comunità nazionale, riscontri sul turismo internazionale e contributi alla cultura nella sua accezione più ampia. In più di un caso la legislazione stessa ha previsto trasformazioni formali e giuridiche (ad esempio il passaggio da ente pubblico a fondazione di partecipazione o società di cultura) che si sono concretate nel mantenimento del regime giuridico precedente, con l'unico scopo di intervenire sulla composizione delle entrate finanziarie.

L'analisi dell'evoluzione legislativa in materia di patrimonio culturale rivela delle fasi in cui provvedimenti specifici e parziali si sono succeduti senza alcun apparente costrutto, pur coagulandosi a tratti nella redazione di testi unici o codici (secondo le definizioni dello stesso Ministro) che si sono limitati a raccogliere acriticamente. I dati sull'offerta e sulla domanda di beni culturali mostrano un andamento non regolare, alcune volte erratico, e comunque con alcune intensificazioni e stasi il cui verificarsi sembra andare in direzione opposta rispetto alle innovazioni (formali e sostanziali) della legislazione, che in questo senso risulterebbe irrilevante.

Tra i limiti e le fragilità dell'impianto legislativo culturale italiano, nel suo andamento magmatico, la genericità e nebulosità di molti termini ha svolto un ruolo importante nel creare aspettative nei confronti di mutamenti strategici che non si sono mai verificati. Un'analisi capillare, da svolgere attraverso la tecnica del text mining, può rilevare la ricorrenza e l'intensità della terminologia adottata nei provvedimenti analizzati. Alla luce dell'analisi realizzata si potranno ricavare utili linee guida per un cambio di passo nella retorica delle politiche culturali, in modo da attivare il superamento di termini abusati e ormai privi di significato univoco sul piano tecnico, e da definire una spina dorsale metodologica che consenta la precisa definizione dell'ambito d'azione, degli obiettivi da perseguire e misurare, del monitoraggio e della sanzione.

3.1. Nota metodologica

Per rendere efficace l'analisi sulla retorica delle leggi sui beni culturali e agevolare confronti indipendenti dalla soggettività dell'analista e più coerenti con un approccio scientifico, effettueremo uno studio di natura quantitativa su una selezione di testi (corpus) utilizzando tecniche statistiche di Analisi Testuale unitamente a metodologie linguistiche. Le tecniche statistico-linguistiche ci permetteranno di isolare parti significative del vocabolario del testo considerato, sfruttando i cosiddetti "lessici di frequenza" (Bolasco et al., 2006).

L'approccio dell'Analisi Testuale si basa, infatti, su metodologie statistiche di tipo quantitativo per trattare le unità linguistiche contenute in una raccolta di testi. Le prime proposte metodologiche in quest'ambito di ricerca sono dovute alla scuola francese di "Analyse des Données" che ha aperto la strada verso questo filone di ricerca statistica. L'approccio quantitativo offre numerosi vantaggi nell'analisi. La visualizzazione delle strutture lessicali e dell'associazione tra termini non direttamente deducibili da una mera lettura del testo, fornisce preziose indicazioni capaci di confermare o scoraggiare osservazioni e impressioni arbitrarie dedotte dalla lettura. I testi trasformati opportunamente in "dati" permettono di effettuare confronti quantitativi delle distribuzioni delle unità lessicali tra corpus diversi, facilitando lo studio qualitativo e rendendo così possibile una caratterizzazione del linguaggio di ciascun testo analizzato.

I testi che tratteremo, come qualsiasi testo o discorso, sono costituiti da un complesso sistema di "segni" a loro volta organizzati in "strutture".

La linguistica è la scienza, affermatasi grazie a Ferdinand de Saussure, che ha come oggetto d'analisi questi segni. Una scienza "descrittiva" che tenta di ricostruire il modo in cui gli elementi linguistici di un testo o di un discorso si organizzano in strutture: "La linguistique est la seule science actuelle dont l'objet coïncide avec le discours qu'elle tient sur lui" (Hagège, 1985).

L'uso delle parole, soprattutto nel caso dei testi che saranno qui analizzati, è fortemente condizionato dal contesto ovvero dall'ambito tematico-settoriale di riferimento. La scelta delle parole utilizzate non è affatto casuale ma ragionata, per cui l'uso di una certa parola,

se reiterato, riporta generalmente a un concetto sotteso di strategica importanza, su cui val la pena prestare attenzione (Bolasco, 2013).

La tipologia di analisi che utilizzeremo è definita in particolare “Analisi Automatica dei Testi (AAT)” ed è resa possibile dall’utilizzo di software statistici specifici per il trattamento dei testi.

Nel nostro caso sperimentale, utilizzeremo il software “Treetagger” per la lemmatizzazione e il pacchetto per *text mining* “tm”, nell’ambiente di sviluppo del software “R”, per le restanti elaborazioni (Michalke M., 2016).

Il primo step fondamentale dell’analisi riguarda la scelta della collezione di testi da trattare. La caratteristica fondamentale che un corpus deve avere è la presenza di una o più proprietà caratteristiche in comune tra i documenti testuali che lo compongono. Volendo dunque effettuare un’analisi attraverso tecniche di *text mining* sul lessico dei nostri legislatori in tema di beni culturali, si è scelto di selezionare le tre principali discipline normative che si sono avvicinate dal 1939 a oggi. Questi “codici” hanno rappresentato e rappresentano i riferimenti normativi per privati e istituzioni nell’ambito dei beni culturali. In particolare sottoporremo al trattamento automatico dei testi:

- **La legge Bottai 1089 del ‘39**⁹ che ha raccolto in un corpo unico tutte le leggi sui beni culturali emanati precedentemente (valida fino al ‘99);
- **Il testo unico del 1999**¹⁰ che integra i temi della legge Bottai con evoluzioni e modifiche intercorse fino a quel momento (valida fino al ‘04);
- **Il codice dei beni e delle attività culturali del 2004**¹¹, tuttora in vigore.

⁹ Legge 1 giugno 1939, n. 1089 – “Tutela delle cose d’interesse artistico o storico.” pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n.184 del 8 agosto 1939

¹⁰ Decreto Legislativo 29 ottobre 1999, n. 490 , "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali, a norma dell'Art. 1 della legge 8 ottobre, n. 352" - pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 302 del 27 dicembre 1999 - Supplemento Ordinario n. 229

¹¹ Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, "Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137" pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 45 del 24 febbraio 2004 - Supplemento Ordinario n. 28

L'oggetto del nostro studio è dunque il lessico di queste leggi e, in particolare, tutto ciò che meglio rappresenta la "terminologia" tipica dei corpus di norme collezionate ovvero l'insieme delle parole più significative e discriminanti del loro vocabolario.

Due diverse strade: un'analisi su ciascuna delle leggi e poi un'analisi complessiva delle tre leggi organizzate in un unico corpus, per dare agio a eventuali confronti. Proveremo dunque a effettuare una descrizione sia di natura diacronica sia sincronica.

Si tenga presente che non esiste un elenco di regole valide per ogni tipo di corpus e le questioni riguardanti i criteri sulla preparazione e il trattamento dei testi sono varie, in continua evoluzione e spesso contrastanti. Di seguito presenteremo un modello creato ad hoc per questi corpus, che è frutto di numerose prove e tentativi volti a ottimizzare i risultati informativi.

Per rendere possibile l'analisi automatica di questi testi si è realizzato, innanzi tutto, un trattamento di "normalizzazione morfologica" dei testi per ridurre l'ambiguità delle forme.

È possibile procedere in due differenti modi:

- *Stemming* del testo (funzione di tm di R), che riduce la forma flessa di una parola al cosiddetto "tema" che però non corrisponde alla radice morfologica (lemma) della parola, ad esempio: "andare", "andai", "andò" viene trasformato nel tema "and"; "bacio", "baciata", "baciò" diventano "bac" (in questo caso con notevole perdita informativa).
- *Lemmatizzazione* del testo (attraverso il software Treetagger), ovvero il processo di riconoscimento della categoria grammaticale e di riconduzione di ciascuna forma grafica al lemma di appartenenza. Il testo viene così trasformato nella coppia lessema - categoria grammaticale. Il processo riporta, in altri termini, ciascuna occorrenza nella forma canonica con cui è solitamente riportata nei dizionari di lingua italiana. A titolo di esempio le occorrenze "occupa" e "occupavano", che nel testo rappresentano due forme grafiche distinte, vengono ricondotte ad un'unica forma grafica, il lemma: [Occupare, verbo].

La procedura scelta è la seconda perché più completa, precisa e conforme alle pratiche di analisi linguistica.

A partire dai testi così trattati si è proceduto alla costruzione dei corpus operando la collezione di documenti testuali formati dai singoli articoli di ciascun codice di riferimento. Il corpus “Bottai” conta dunque 73 documenti, il “Testo unico” 165, il “Codice” 184, tanti quanti sono i rispettivi articoli. Infine si è costruito un corpus unico che somma un totale di 422 documenti.

I corpus così costruiti vengono sottoposti a un processo di analisi statistica dei testi strutturato in tre fasi: il pre-trattamento dei testi successivo alla lemmatizzazione, l’organizzazione della base di dati, l’analisi statistica in senso stretto. Le procedure di *pre-processing* sono volte alla standardizzazione delle grafie e a riconoscere nomi e altre unità testuali di interesse generale. Lo scopo di questa procedura detta “*parsing*”, nella quale il testo è scansionato e ricondotto ad un elenco di forme grafiche, è quello di trasformare l’informazione testuale in dato. Nelle fasi successive infatti i testi vengono codificati e quindi organizzati in matrici per permetterne il trattamento statistico.

In particolare, la libreria *tm* di *R* consente di eseguire le seguenti operazioni di *pre-processing*:

- *Lower case*: riduzione di tutte le lettere da maiuscole a minuscole;
- *Remove punctuation*: rimozione dei segni di punteggiatura;
- *Remove numbers*: rimozione dei numeri;
- *Remove stopwords*: rimozione delle parole di comune utilizzo nella lingua italiana, quali articoli, congiunzioni, avverbi, etc.

La lista di *stopword* è stata successivamente integrata da un file contenente una serie di parole ricorrenti nel contesto di analisi giuridico, ma con scarsa valenza in termini di contenuto come ad esempio le parole “articolo”, “capo”, “sezione”, “ titolo”, “dlgs”, “legge”... ecc. Questa lista, durante le fasi di analisi, viene più volte integrata con nuovi termini con basso potere discriminante, per permettere una migliore fruizione informativa dei risultati.

A seguito della fase di pre-processing è possibile operare al trattamento automatico dei testi attraverso la trasformazione dei dati non strutturati, nel nostro caso le occorrenze dei termini, in un formato dati strutturato, utilizzando il modello dello spazio vettoriale.

Lo schema utilizzato dal software per codificare i corpus testuali è il cosiddetto Bag-of-Words (BOW). Tale codifica consente di trasformare ogni documento/articolo contenuto nel corpus in modo da “strutturare” i dati per poterli sottoporre a trattamento statistico.

In particolare ciascun documento D_j è visto come un vettore delle unità minime di senso nello spazio delle forme dell'intero vocabolario:

$$D_j = (w_{1,j}, w_{2,j}, w_{3,j}, \dots, w_{p,j})$$

dove ogni termine $w_{i,j}$ è il peso della i -ma forma nel j -mo documento. Lo schema di ponderazione utilizzato è quello semplice della frequenza assoluta delle forme, ovvero il numero di volte in cui ciascun termine è presente nel documento (altri metodi propongono come pesi invece delle funzioni della stessa frequenza).

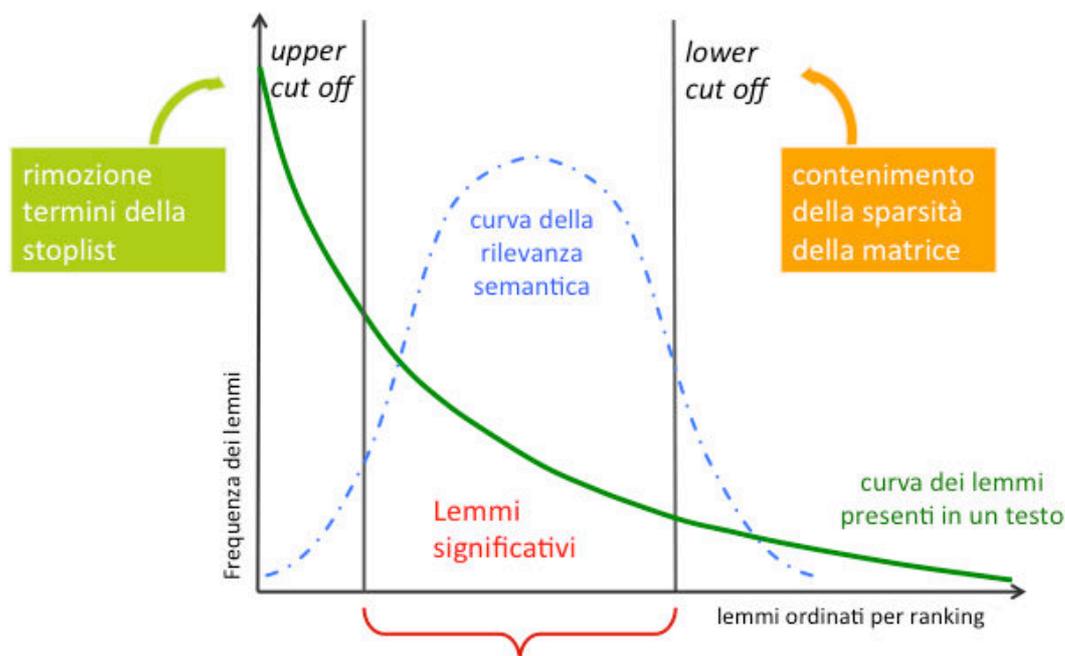
Il modello BOW permette, in altri termini, di organizzare i documenti in una matrice T , detta anche tabella lessicale o matrice termini/documenti, con p righe e q colonne. Sulle righe si trovano i p termini del vocabolario del corpus selezionati a seguito delle operazioni di pre-trattamento, sulle colonne, invece, i q documenti considerati, nel nostro caso gli articoli delle leggi. Ogni cella della matrice contiene il numero di occorrenze della forma i -ma nel documento j -mo. È possibile considerare, se serve, la struttura trasposta, ovvero la matrice documenti/termini.

Questa strutturazione, rende relativamente bassa la complessità computazionale, permettendo l'applicazione di numerose tecniche di natura statistica sia descrittive sia multivariate.

I limiti di quest'approccio, che come si vedrà in seguito tenteremo di contenere, riguardano la sparsità ovvero la presenza di molti zeri all'interno di ciascuna matrice.

Non tutte le parole, infatti, sono in grado di descrivere i documenti con la stessa precisione: *“la frequenza con cui alcune parole compaiono in un testo forniscono un parametro importante della significatività delle parole. Inoltre la posizione di queste parole nelle frasi è un altro parametro importante che indica la significatività delle frasi”* (Luhn ,1958)

Figura 24. Diagramma della frequenza delle parole e curva del linguaggio discriminante



Fonte: rielaborazione su modello di Luhn (1958)

La curva (Figura 24) rappresenta l'andamento dei termini in un discorso ordinati per rango (frequenza) in modo decrescente. La rilevanza semantica, ovvero capacità delle parole di discriminare il contenuto dei documenti, è massima nella posizione intermedia dei due *cut-off*. All'interno di quest'area risiede dunque il linguaggio peculiare del testo trattato.

Nella procedura qui utilizzata, l'*upper cut-off* viene realizzato attraverso il processo di normalizzazione (le parole più comuni sono infatti articoli, congiunzioni ecc.) e mediante la lista di *stop word* che di volta in volta è implementata per migliorare l'efficacia dell'output. Il *lower cut-off* viene realizzato invece attraverso un processo di contenimento del livello di sparsità delle matrici.

I corpus molto ampi hanno solitamente una percentuale di sparsità molto elevata: molti termini non sono presenti nella maggior parte dei documenti e dunque la matrice termini/documenti mostrerà molti zeri.

Impostando di volta in volta una soglia di sparsità scelta (95%, 90% e in alcuni casi 85%) agiremo dunque eliminando automaticamente tutti quei termini che si presentano meno frequentemente in contemporanea in più documenti all'interno della matrice, attuando in questo modo un *lower cut-off*.

Il primo approccio metrico che utilizzeremo è dunque di **natura lessicale e paradigmatica del linguaggio**. Effettueremo, a partire dai dati pretrattati, un'analisi delle frequenze e determineremo, di volta in volta, una *top list* delle frequenze più elevate per individuare nuove parole da inserire all'interno della *stop list* e per ragionare, infine, sul vocabolario tipico risultante.

Per approfondire, effettueremo un'analisi delle co-occorrenze: sceglieremo una serie di termini di interesse e, fissato un livello di similarità minimo, andremo ad analizzare **le associazioni** con altri termini presenti all'interno della matrice.

Infine, proporrò un'analisi **cluster** di tipo gerarchico attraverso la quale sarà possibile raggruppare le unità lessicali individuate in gruppi, in modo da minimizzare la "lontananza logica" interna a ciascun gruppo e di massimizzare quella tra i gruppi. Utilizzeremo nella fattispecie il metodo aggregativo di Ward (Feinerer e al., 2008). Tale metodo è finalizzato alla minimizzazione della varianza all'interno di ciascun cluster. L'algoritmo, a ogni *step*, lavora ottimizzando le partizioni determinate tramite l'aggregazione di due elementi. Le partizioni ottenute saranno migliori quanto più le classi saranno omogenee al loro interno e differenti l'una dall'altra. In altri termini, quanto più sarà elevata la varianza fra le classi, e bassa la varianza al loro interno.

Utilizzeremo come rappresentazione grafica del processo di raggruppamento, per la visualizzazione del livello di similarità quantificato dai cluster, un dendrogramma, dove nell'asse delle ascisse, verrà rappresentata la distanza logica tra i clusters secondo la metrica definita, nel nostro caso euclidea, nell'asse delle ordinate, il loro livello gerarchico di aggregazione.

L'analisi di tipo cluster può essere vista come un'analisi di contenuto che creando una sorta di "cartografia dei luoghi" ricostruiti sulle tracce testuali (Reinert, 1995) individua degli agglomerati di lessemi permettendo così uno studio dei profili lessicali dei codici basato sulla similarità. Questo modello metrico consente dunque un livello di analisi di

natura **testuale e sintagmatica del linguaggio** delle nostre leggi, capace di facilitare il riconoscimento di opportuni “modelli di senso”. A partire dai cluster ottenuti dalle aggregazioni, proveremo infatti a ricostruire dei “sintagmi ipotetici” in grado di caratterizzare il senso d’insieme e i domini semantici dei codici studiati.

3.2. Legge 1089 del 1 giugno 1939, “Tutela delle cose di interesse artistico o storico”, detta “legge Bottai”.

La legge 1089 del 1 giugno 1939 “Tutela delle cose di interesse artistico o storico” emanata dal Giuseppe Bottai, colto ministro dell’educazione in epoca fascista, è composta da 73 articoli.

Rappresenta il primo importante tentativo di raccogliere in modo organico le norme emanate in epoca pre-fascista e di conferire maggiore autorità all’amministrazione centrale, grazie anche all’istituzione del Consiglio dell’educazione, della scienza e delle arti (legge n° 289/1939) e la riorganizzazione periferica delle soprintendenze ai monumenti, alle antichità, alle gallerie (legge n° 823/1939).

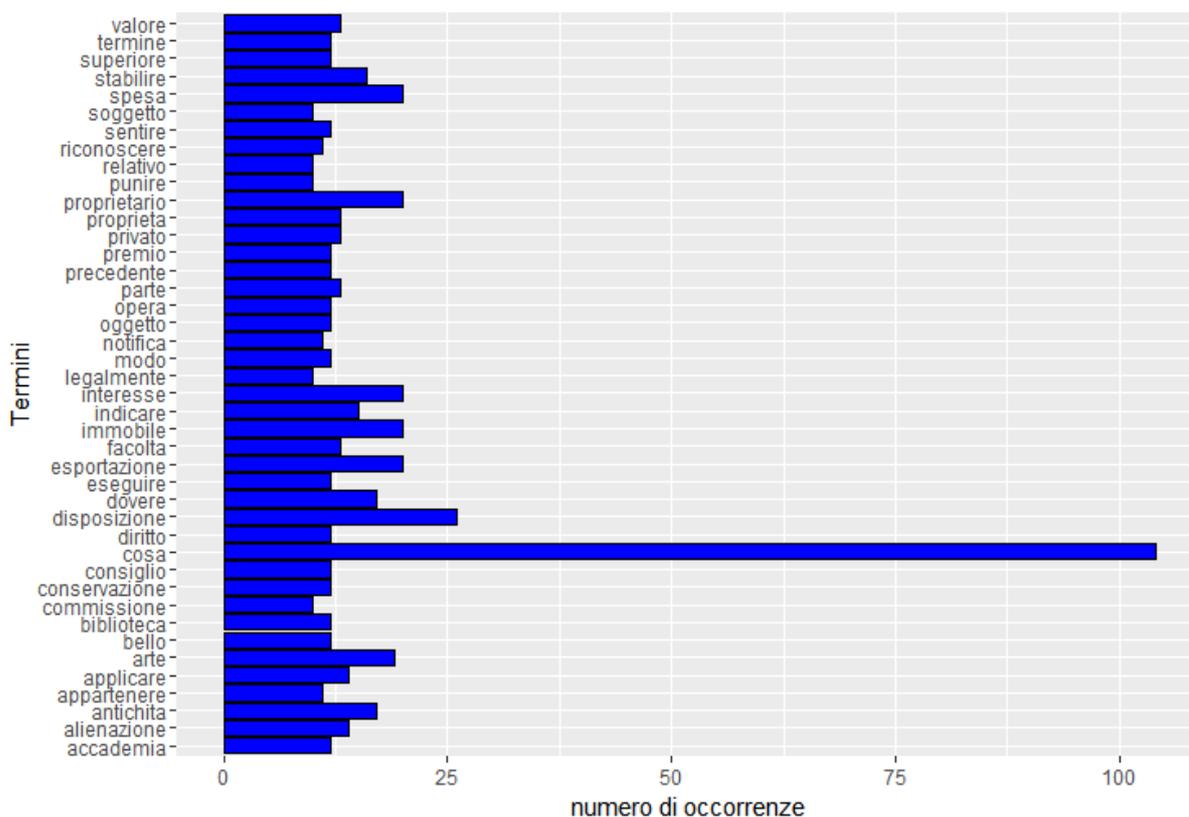
Il complesso normativo, vigente fino al 1999, disciplina le funzioni di tutela e di gestione dei beni culturali, a partire dalla definizione di “cose” di interesse culturale e storico e cercando di costituire un elenco di beni mobili e immobili di proprietà sia pubblica sia privata di importanza culturale per la comunità. La creazione di un elenco di beni “riconosciuti” si rende necessaria per rendere operative le norme di questa legge.

La legge n. 1089 del 1939 determina di fatto tutte quelle idee fondamentali, in materia di tutela del patrimonio, che sono ad oggi materia normativa del codice vigente: le procedure di vincolo sui beni privati riconosciuti di pubblico interesse attraverso l'atto della notifica; il principio di godimento pubblico dei beni da parte della collettività sia per i beni statali, sia per quelli privati coperti dallo status di riconoscimento; le disposizioni per la conservazione, l'integrità e la sicurezza dei beni censiti, imponendo questo principio anche ai privati possessori di beni d’interesse culturale; le importazioni e le esportazioni, le alienazioni, i trasferimenti e i prestiti e, infine la disciplina sui nuovi ritrovamenti e le scoperte.

Il valore intrinseco a questi oggetti pare essere ancora solo di natura simbolica. Lo Stato, probabilmente non rileva ancora in maniera adeguata l'importanza del valore economico del patrimonio storico artistico. In ogni caso, si consideri che fino al dopoguerra l'elaborazione teorica dei giuristi non aveva ancora esplorato, in misura estesa e in modo incisivo e problematico, il campo d'analisi dei beni come fonte di valore da una parte e come oggetto di rapporti economici dall'altra. Sarà Salvatore Pugliatti, nel 1954, con il libro "La proprietà nel nuovo diritto", a mettere a fuoco la complessità della questione e l'importanza cruciale dell'interesse nella dinamica e nell'assetto delle fattispecie del diritto civile.

Questo primo corpus si presenta, rispetto gli altri due che analizzeremo, molto più contenuto in termini di numerosità di forme grafiche. Andremo dunque a estrapolare i termini che compaiono più di dieci volte all'interno del testo.

Figura 26 Top list dei termini che compaiono più di 10 volte, corpus "Bottai", prima fase di upper cut off



Fonte: nostra elaborazione

Come si evince guardando la Figura 26, a meno di pochi casi, i termini che ricorrono più frequentemente si ripetono mediamente poco più di una decina di volte. Ordinando il

vettore dei termini secondo un ordine discendente di frequenza (lessicografico) analizzeremo le frequenze dei primi 50 termini .

Tabella 3. Elenco dei 50 termini più ricorrenti, prima fase di *upper cut off*, Corpus “Bottai”

term.	cosa	disposizione	esportazione	immobile
freq.	104	26	20	20
term.	interesse	proprietario	spesa	arte
freq.	20	20	20	19
term.	antichità	dovere	stabilire	indicare
freq.	17	17	16	15
term.	alienazione	applicare	facoltà	parte
freq.	14	14	13	13
term.	privato	proprietà	valore	accademia
freq.	13	13	13	12
term.	bello	biblioteca	conservazione	consiglio
freq.	12	12	12	12
term.	diritto	eseguire	modo	oggetto
freq.	12	12	12	12
term.	opera	precedente	premio	sentire
freq.	12	12	12	12
term.	superiore	termine	appartenere	notifica
freq.	12	12	11	11
term.	riconoscere	commissione	legalmente	punire
freq.	11	10	10	10
term.	relativo	soggetto	collezione	danno
freq.	10	10	9	9
term.	determinare	esercitare	genere	mobile
freq.	9	9	9	9
term.	presentare	regolamento		
freq.	9	9		

Fonte: nostra elaborazione

Oltre al termine “cosa” che, con più di cento occorrenze, primeggia nella lista delle parole che si rilevano più frequentemente nel corpus analizzato, vi è certamente il termine “esportazione”. I termini arte e antichità ricorrono molto spesso e con la stessa frequenza, per ragioni solo in parte imputabili alla presenza nel corpus del “Consiglio superiore delle

antichità e belle arti” (poi diventato nel 74 un organo del ministero dei beni culturali), i termini “consiglio”, “superiore” e “bello”, che fanno parte della stessa locuzione, ricorrono infatti soltanto dodici volte. Certamente spiccano i termini “alienazione”, 14 occorrenze, “conservazione”, 12 occorrenze e “proprietà privata”, 13 occorrenze.

L’impostazione dell’intero corpus è determinata inoltre dall’esclusiva caratterizzazione estetica del bene, ed è incentrata sull’”oggetto” materiale, “cosa” appunto, riflettendosi in questo modo in una disciplina fatta di limitazioni finalizzate alla salvaguardia dell’integrità fisica degli oggetti materiali d’”interesse” pubblico.

Tabella 4. Analisi delle associazioni del termine di ricerca “Interesse” per livello di co-occorrenza superiore al 0.30 , corpus “Bottai”

termine	interesse	co-occ.>0.30			
di ricerca					
assoc.	storico	autografo	autore	carteggio	cinquanta
co-occ.	0.64	0.62	0.62	0.62	0.62
assoc.	civilta	documento	etnografico	gazzetta	giardino
co-occ.	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62
assoc.	incisione	incunabolo	libro	manoscritto	numismatico
co-occ.	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62
assoc.	paleontologia	parco	preistoria	primitivo	pubblicare
co-occ.	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62
assoc.	pure	rarita	risalire	stampa	tutela
co-occ.	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62
assoc.	ufficiale	villa	vivente	artistico	importante
co-occ.	0.62	0.62	0.62	0.60	0.51
assoc.	particolarmente	presso	copia	depositare	mobile
co-occ.	0.46	0.46	0.45	0.45	0.45
assoc.	natura	pertinenza	prendere	visione	comprendere
co-occ.	0.45	0.45	0.45	0.45	0.43
assoc.	soggetto	amministrativo	carattere	conservare	generale
co-occ.	0.42	0.41	0.41	0.41	0.41
assoc.	interessare	notevole	prefettura	pregio	disciplina
	0.41	0.41	0.41	0.41	0.33

Fonte: nostra elaborazione

La normazione prevista nella legge “Bottai” riguarda le sole cose di “interesse” estetico e storico ed è, dunque, circoscritta ai soli beni materiali. Come si evince dall’articolo 1,

infatti, e come conferma l'analisi delle associazioni del termine "interesse" (Tabella 4), sono soggette a questa normativa le cose "che interessano la paleontologia, la preistoria e le primitive civiltà; le cose d'interesse numismatico; i manoscritti, gli autografi, i carteggi, i documenti notevoli, gli incunaboli, nonché i libri, le stampe e le incisioni aventi carattere di rarità e di pregio." Assieme a queste cose d'importanza artistica e storica vi sono quelle d'interesse sotto il profilo architettonico e paesaggistico come ville, parchi e giardini" nonché gli immobili d'importanza militare, per la politica, per l'arte e la cultura in genere. Non è soggetta alla disciplina di questa legge l'arte contemporanea, ossia "le opere di autori viventi o la cui esecuzione non risalga a oltre cinquanta anni."

Tabella 5. Analisi delle associazioni del termine di ricerca "cosa" per livello di co-occorrenza superiore al 0.30 , corpus "Bottai"

termine di ricerca	cosa	corr>0.30			
assoc.	attribuire	confisca	confiscare	contrabbando	dogana
co-occ.	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55
assoc.	dolosamente	equivoco	falso	frammisto	modificazioni
co-occ.	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55
assoc.	nascondere	possibile	recuperare	sottrarre	tentare
co-occ.	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55
assoc.	luogo	relativo	corrispondere	mila	successivo
co-occ.	0.48	0.42	0.40	0.39	0.38
assoc.	doganale	presentare	soltanto	appartenere	proprietario
co-occ.	0.37	0.37	0.37	0.36	0.35
assoc.	dichiarazione	disposizione	licenza	accetto	conformità
co-occ.	0.33	0.33	0.33	0.31	0.31
assoc.	denaro	periodo	rilascio	superare	commissione
co-occ.	0.31	0.31	0.31	0.31	0.30
assoc.	nominare	trattare			
co-occ.	0.30	0.30			

Fonte: nostra elaborazione

Come si rileva nella Tabella 5, il termine "cosa" si associa con consuetudine a verbi quali "confiscare", "contrabbandare", "nascondere", "recuperare", "sottrarre" che, oltre a richiamare il senso di materialità di questi oggetti, denunciano la volontà di esercitare un forte controllo pubblico. Il solo termine che appartiene a una sfera semantica contigua a

La *word cloud* (Figura 27) contiene tutti i termini che costituiscono il vocabolario prevalente del legislatore, ordinati per importanza. Certamente la parola “punire”, che grazie all’eliminazione dei termini sparsi emerge all’interno di questa nuvola, appare particolarmente significativa e motiva in qualche modo l’esigenza di una disciplina di tipo coercitivo, necessaria per molti versi nel limitare la libertà di azione nell’ambito delle “cose” di pregio.

Il linguaggio prevalente che emerge nell’ultima *word cloud* si concentra in modo particolare sui beni di proprietà privata. La legge è progettata come un insieme di limitazioni amministrative alle facoltà dei proprietari sui quali lo Stato si riserva il diritto di “prelazione” in caso di “alienazione”. Meno interesse è prestato alle cose di proprietà pubblica che sono invece inalienabili.

I vincoli che la normativa istituisce si manifestano, di fatto, nella sottrazione del potere d’intervento diretto o d’uso per scopi non compatibili con il carattere storico artistico delle cose notificate, da parte dei privati, e “riconosciute” dal ministero (art.11), a meno di specifica approvazione e autorizzazione da parte dell’autorità competente che può, in caso, intervenire coattivamente, anche con l’esproprio (art. 54-57), per salvaguardare integrità fisica e la sicurezza dei beni in oggetto.

Riducendo ulteriormente la soglia di sparsità al 90% l’effetto del termine “punire” emerge ancor più chiaramente:

co-occ.	0.51	0.46	0.44	0.44	0.44
assoc.	giuridico	alienato	anticipato	compratore	corrispettivo
co-occ.	0.41	0.39	0.39	0.39	0.39
assoc.	costituzione	duplicato	insieme	negozio	pegno
co-occ.	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39
assoc.	recedere	totale	unico	collezione	prezzo
co-occ.	0.39	0.39	0.39	0.37	0.37
assoc.	vietare	autorizzare	godimento	pagamento	proprietà
co-occ.	0.36	0.35	0.32	0.31	0.30

termine di ricerca	esportazione	co-oc.>0.30				
assoc.	temporaneo	licenza	tassa	costituire	periodo	prorogare
co-occ.	0.66	0.61	0.57	0.56	0.56	0.56
assoc.	reimportare	ammesso	cauzionale	incamerare	ingente	stabilito
co-occ.	0.56	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54
assoc.	concedere	interessato	importazione	richiesta	riscuotere	oggetto
co-occ.	0.53	0.51	0.47	0.44	0.36	0.34
assoc.	estero	presentare				
co-occ.	0.32	0.31				

Fonte: nostra elaborazione

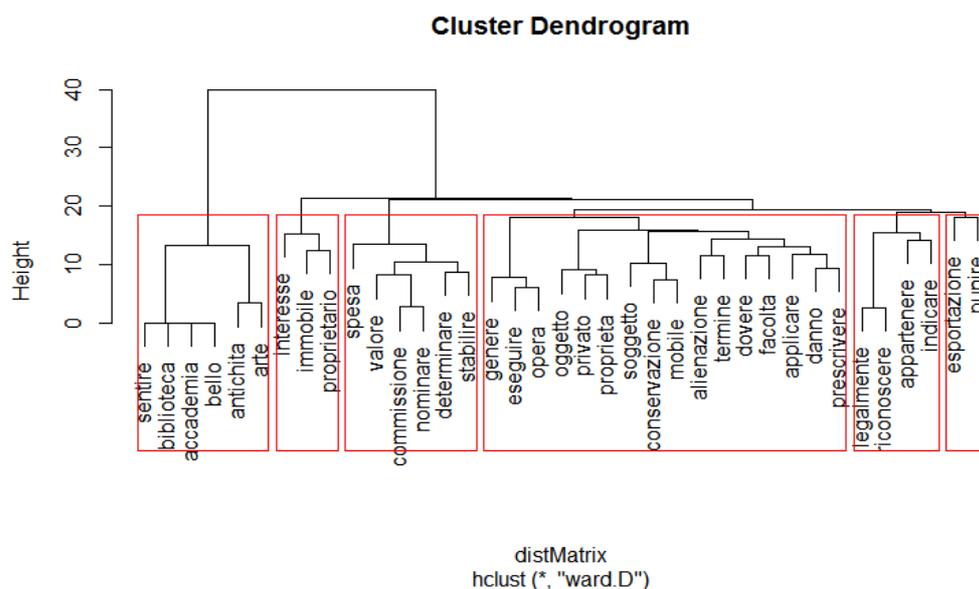
Come si evince dall'analisi delle associazioni (Tabella 6) le norme che individuano i temi dell'alienazione e delle esportazioni nascono invece soprattutto per istituire delle procedure di controllo piuttosto che d'incentivo, soprattutto riguardo alla circolazione internazionale delle opere d'arte e degli oggetti d'antiquariato. Gli spostamenti, anche "temporanei" necessitano di una "licenza" e sono sottoposti ad una tassazione progressiva sul valore che viene stabilito insindacabilmente da una commissione del Ministero (art.37). La normazione sulle esportazioni è profondamente restrittiva, le tasse particolarmente alte soprattutto se confrontate con quelle di paesi come la Francia, l'Inghilterra o gli Stati Uniti.

Le disposizioni di natura conservativa e di difesa dei beni d'interesse storico artistico, come si evince anche dall'analisi automatica di questo corpus, prevalgono copiosamente su quelle riguardanti la fruizione e le condizioni d'accesso ai beni per le comunità. Totalmente assente nel testo una disciplina dell'attività museale, le uniche disposizioni che riguardano il "godimento" pubblico si risolvono nell'imposizione di limitazioni su eventuali

“danni” che possano inficiare il decoro e l’aspetto dei beni vincolati (art. 21 e 22). Nell’ultima *word cloud* il lemma “godimento”, che ricorre con minore frequenza all’interno del testo, scompare. L’unica azione che riguarda la valorizzazione è, infatti, essa stessa un vincolo per i privati: la normativa riserva al Ministro della pubblica istruzione di fare “obbligo” ai privati proprietari di cose immobili di eccezionale interesse, di ammettere la visita pubblica per scopi culturali con modalità da concordare caso per caso (art.53).

Questa gestione di natura vincolistica, incentrata sul regime proprietario, impedendo una visione unitaria dei beni culturali che faccia risaltare l’importanza culturale del nostro patrimonio a prescindere dall’appartenenza, è dunque totalmente priva di dinamismo in termini di valorizzazione e di consapevolezza riguardo alla funzione sociale dei beni culturali e, più in generale, della cultura. (Mezzetti, 95)

Figura 29. Cluster analysis del corpus “Bottai”



Fonte: nostra elaborazione

L’analisi in Figura 29 individua sei cluster che ci forniscono un ulteriore racconto delle principali tematiche della legge Bottai. Il primo cluster evoca la necessità di ricorrere ad appositi consigli di esperti per indirizzare le politiche del Ministero della Pubblica Istruzione in merito al patrimonio artistico. In particolare, il Consiglio Superiore per le Antichità e le Belle Arti nel quale si sono succeduti nel tempo nomi di rilievo in campo archeologico e artistico. Il secondo, come già rilevato nelle precedenti analisi, riguarda la titolarità ovvero la proprietà dei beni, in particolare immobili, d’interesse per lo Stato. Il terzo la necessità di

stabilire il valore del patrimonio da parte di specifiche commissioni. Il quarto disciplina le azioni d'uso, d'intervento e di alienazione da parte dei privati con particolare riferimento alla conservazione. Il quinto è relativo alla normazione per il riconoscimento dei beni d'interesse storico artistico da parte del Ministero. Infine il sesto richiama la disciplina "coercitiva" delle esportazioni.

Quest'analisi, che inquadra una delle possibili strutture del testo, conferma, di fatto, le deduzioni rilevate precedentemente attraverso lo studio delle *word cloud*.

3.3. Dalla legge Bottai al Testo Unico sui beni culturali (d.lgs. 490/1999)

La legge "Bottai" rimane in vigore per sessant'anni senza alcuna modifica di rilievo (a meno di quelle concernenti il tema tuttora controverso delle esportazioni) fino al 1999, anno in cui viene emesso il decreto legislativo 490/99 che raccoglie e riorganizza, così come per delega del Parlamento al Governo, la normativa in materia di Beni Culturali.

Si afferma, in realtà, molto prima di questa data, l'esigenza di determinare un profilo unico dei beni culturali d'interesse pubblico, a prescindere dalla loro appartenenza pubblica o privata, e di considerare le "cose" d'interesse culturale non più come oggetti da tutelare staticamente e conservare ma come strumenti essenziali per elevare la coscienza sociale e culturale della collettività.

Il Testo unico è il frutto di un lavoro di circa trent'anni. A partire, infatti, dagli anni Sessanta, dopo il periodo post bellico, che ha visto i legislatori impegnarsi prevalentemente sul ripristino o sulla ricostruzione di edifici pubblici distrutti durante la guerra, grazie alla ripresa economica e a un risvegliarsi di impulsi e scambi di natura culturale, l'attenzione del legislatore ritorna a fare luce sui beni culturali, per effettuare una sorta di bilancio delle perdite e per colmare lacune rilevanti in termini di tutela e soprattutto di valorizzazione.

Nel 1964, fu nominata una "Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione delle cose d'interesse storico, archeologico, artistico e del paesaggio" nota come "Commissione Franceschini" (dal nome del suo presidente) per indagare ed effettuare studi sullo stato in cui versava all'epoca il patrimonio culturale del nostro paese. Alla fine

del 1966, vengono pubblicati i risultati di questa indagine molto incisiva, effettuata da importanti giuristi, esperti e studiosi d'arte. L'indagine è articolata per settori: beni archeologici, beni storico-artistici, beni archivistici e librari e beni ambientali per un totale di 84 "dichiarazioni". La più importante è quella che riguarda la definizione della nozione di "bene culturale", che risolve le lacune della legislazione in vigore a quei tempi in termini di valore e di "status unico d'importanza pubblica" del patrimonio culturale. Insieme alle proposte delle successive Commissioni Papaldo del 1968 e 1971, le dichiarazioni, per il loro carattere innovativo, saranno oggetto d'importante influenza sulla successiva legislazione.

L'importanza dell'acquisizione di questa nozione di "bene culturale" si riversa, come vedremo, nella successiva legislazione e diventa determinante nella sensibilizzazione verso i temi della cultura tanto da far emergere la necessità di creare un'istituzione dedicata.

Il 1975 è l'anno in cui lo Stato prende coscienza della necessità di provvedere a quanto scritto nell'articolo 9 della costituzione, uno dei primi proprio per l'importanza fondamentale dei suoi contenuti: "La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione".

Fino al 1975 la tutela dei beni storico-artistici era di competenza del Ministero della Pubblica Istruzione, ma già da qualche tempo si avvertiva però "l'urgenza di affidare unitariamente alla specifica competenza di un Ministero appositamente costituito, la gestione del patrimonio culturale e dell'ambiente al fine di assicurare l'organica tutela di interessi di estrema rilevanza sul piano interno e internazionale". Il Decreto-legge del 14 dicembre 1974, n. 657 convertito in legge il 29 gennaio 1975, n. 5 istituisce, perciò, il "Ministero dei beni culturali e ambientali" che, oltre a garantire la tutela, è chiamato a provvedere alla "valorizzazione" del patrimonio e a promuovere la "diffusione dell'arte e della cultura".

La legge comprende una serie di disposizioni tecniche sul trasferimento dei ruoli che erano prima del Ministero della Pubblica Istruzione. Nonostante i molti cambiamenti avvenuti, l'organizzazione di base è sempre uguale ed è articolata in Direzioni Generali, Direzioni Regionali e Soprintendenze.

Sono anni di estremo fermento. Cominciano in questo periodo a intuirsi le potenzialità del patrimonio culturale nella sua accezione economica e non solo per l'ottenimento di maggiori finanziamenti da destinare alla tutela.

Prima di arrivare al Testo Unico sono occorse una serie di leggi specifiche inerenti la tutela ma anche l'attivazione di risorse culturali fino a quel momento non adeguatamente valorizzate. Un esempio è il tentativo di catalogazione informatica dei beni culturali effettuata nel 1986, iniziativa che portava lo slogan "giacimenti culturali", alludendo al patrimonio culturale come risorsa da estrarre, "petrolio" per la nostra nazione.

Un altro importante passo avanti, compiuto dal legislatore negli anni Novanta, riguarda l'esternalizzazione della gestione dei beni culturali. Il privato entra per la prima volta in questo settore nel 1993, con la legge n. 4, la cosiddetta legge "Ronchey", promossa dall'omonimo Ministro dei beni culturali dell'epoca. In particolare questa legge delinea in sei articoli una serie di "misure urgenti per il funzionamento dei musei statali" che garantisce loro una maggiore autonomia e costituisce una svolta importante per il miglioramento dell'efficienza nella gestione dei musei.

Di particolare interesse l'articolo 4, quello che introduce la gestione dei servizi aggiuntivi a pagamento da parte di privati o da enti pubblici che esercitano attività d'impresa, attraverso una concessione quadriennale rinnovabile una sola volta. Questa legge dovrebbe garantire il parziale autofinanziamento del patrimonio storico e artistico. Infatti, i canoni pagati dai privati per la concessione della gestione rimangono al Ministero dei Beni Culturali, con l'obbligo di destinazione in misura non inferiore al cinquanta per cento alle Soprintendenze e ai musei di provenienza. Questa prima legge segna l'apertura dello Stato verso una forma più dinamica e moderna di gestione dei siti culturali benché, a oggi, non sia stata ancora messa in opera una radicale riforma di settore.

Per la prima volta, si rileva concretamente la presa di coscienza da parte dello Stato di quanto i beni culturali possano svolgere un'importante funzione di natura economica con impatti e ricadute positive non solo in termini di crescita culturale della comunità ma anche sotto il profilo occupazionale e di sviluppo territoriale.

In tema di esternalizzazione va rilevata l'istituzione, da parte del ministro Veltroni, della "SIBEC, Società Italiana per i Beni Culturali Spa", per il recupero, restauro e valorizzazione

del patrimonio culturale, di proprietà dello Stato all'85% (mai divenuta operativa e sostituita in seguito dall'analoga ARCUS Spa nel 2003 ora inglobata nella società in house del Ministero da ALES Spa).

Un'altra rilevante iniziativa che precede la pubblicazione del Testo unico riguarda la promozione delle "attività" culturali come motori di valorizzazione degli stessi beni. Il sopracitato decreto legislativo del 20 ottobre 1998 n. 368 che riforma il Ministero, ridefinendolo appunto "Ministero dei Beni e delle Attività Culturali", lo riorganizza, infatti, in quattro dipartimenti: il dipartimento dei beni culturali e paesaggistici, quello per gli archivi e le biblioteche, quello per lo spettacolo e lo sport e, infine, il dipartimento per la ricerca e l'innovazione.

La riformulazione attribuisce quindi al Ministero anche le competenze riguardanti lo spettacolo e lo sport e tutte quelle attività che aiutano a promuovere in modo attivo il nostro patrimonio culturale, anche immateriale.

Di particolare interesse l'art. 10 che prevede che il Ministero, ai fini del più efficace esercizio delle sue funzioni e, in particolare, per la valorizzazione dei beni culturali e ambientali, possa stipulare accordi con amministrazioni pubbliche e con soggetti privati e costituire o partecipare ad associazioni, fondazioni o società.

In questo contesto, il Testo Unico (Veltroni-Melandri), che viene pubblicato nel 1999, ha il compito di riorganizzare e aggiornare la precedente normativa in materia di tutela e valorizzazione del patrimonio, sostituendosi alla ormai incompleta legge Bottai ma assorbendone comunque gran parte delle norme.

L'impianto generale del testo appare allargato, con l'introduzione di nuove norme e l'estensione della tutela a nuovi beni come quelli librari, gli archivi e il materiale fotografico. Innovazioni sostanziali riguardano ad esempio l'equiparazione dei beni di enti pubblici a quelli degli enti privati senza fini di lucro (art. 5), la semplificazione dei procedimenti di controllo per la tutela conservativa e l'innesto dei principi mutuati da altre normative generali (Cammelli, 2000).

Di particolare rilevanza risulta l'introduzione di norme riguardanti la valorizzazione e il godimento pubblico dei beni (artt. 91-117), nonché la loro gestione (artt. 149-162).

In particolare, gli articoli dal 99 al 111 introducono il tema della gestione museale, definendo una struttura di regole, fino a quel momento assente, in merito all'apertura di musei, monumenti, aree e parchi archeologici, archivi e biblioteche. Altre importanti norme riguardano l'istituzione del biglietto d'ingresso (i cui proventi sono finalizzati "all'adeguamento strutturale e funzionale dei locali adibiti a sedi di musei, gallerie, archivi e biblioteche dello Stato"), la visita dei luoghi d'arte, l'accesso agli archivi e alla fruizione scolastica. L'articolo 102, in particolare, rimarca l'importanza e il "rilevante interesse scientifico", in termini di valorizzazione, di attività culturali quali "mostre o esposizioni di opere d'arte", disciplinando il prestito delle opere.

Un'ulteriore novità riguarda l'inserimento di norme di raccordo tra lo Stato e le regioni ed enti locali in termini di cooperazione per la promozione, valorizzazione e sviluppo della fruizione dei beni culturali, riprendendo le forme previste dagli Artt. 152-155 del decreto legislativo del 31 marzo 1998, n. 112. Nella fattispecie, questo decreto legislativo disciplina il conferimento di funzioni e compiti amministrativi, in un'ottica di decentramento, alle regioni, alle province, ai comuni, alle comunità montane o ad altri enti locali. Al capo 5, il decreto definisce e declina nel dettaglio l'attribuzione di competenze in termini di gestione, valorizzazione e promozione dei beni culturali alle regioni. Regioni ed enti locali, tuttavia, con questo decreto non godono ancora di una forma totale di autonomia.

Quest'articolo, di fatto, richiama proprio l'importanza dell'intervento statale nel suo ruolo di coordinatore e "cooperatore" sia in termini strutturali che funzionali. In questo senso, lo Stato ridimensiona il trasferimento dei poteri alle regioni trattenendo la definizione dei criteri tecnico-scientifici e degli standard cui attenersi nell'esercizio dei poteri conferiti (Cortese,1999).

La matrice, determinata dall'elaborazione dei 166 articoli del Testo Unico attraverso il tool treetagger, censisce un totale di 1.566 lemmi. Come la precedente, presenta un elevato livello di sparsità, 98% : oltre 250.000 zeri a fronte di 5.520 valori rilevati.

<<TermDocumentMatrix (terms: 1566, documents: 166)>>

Non-/sparse entries: 5520/254436

Sparsity : 98%

Tabella 7. Analisi delle associazioni del termine di ricerca “ambientale” per livello di co-occorrenza superiore al 0.30 , corpus “Testo unico”.

termine di ricerca	ambientale	Co-occ.>0.30			
assoc.	ambiente	impatto	valutazione	alcun	comportamento
co-occ.	0.62	0.62	0.61	0.60	0.60
assoc.	contrario	contrastante	esame	incidere	negativamente
co-occ.	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60
assoc.	concerto	definitivo	compatibilita	pronunciare	risultare
co-occ.	0.50	0.41	0.39	0.39	0.39
assoc.	sede	essa	paesistico	compromettere	facoltativo
co-occ.	0.39	0.36	0.36	0.35	0.35
assoc.	inclusa	redazione	vasto	comitato	concludere
co-occ.	0.35	0.35	0.35	0.33	0.33
assoc.	corso	pericolo	pianificazione	progetto	riqualificazione
co-occ.	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
assoc.	specifico	urbanisticoterritoriali	settore		
co-occ.	0.32	0.32	0.31		

Fonte: nostra elaborazione

L’ambiente – così ricco e diversificato – diventa per la nostra nazione una cosa unica con il patrimonio artistico; è proprio per questo motivo che occorre “pianificare” gli interventi e “valutarne” gli impatti in un’ottica soprattutto di tutela (Tabella 7).

Anche il termine “Regione” compare per la prima volta e occorre molte volte nel testo a seguito del trasferimento di molte delle competenze statali, tra cui la valorizzazione dei beni culturali, a questi enti territoriali.

Ma certamente l’innovazione più importante di questo corpus di nome riguarda la locuzione “beni culturali”. Le “cose” antiche, di pregio storico e architettonico e le belle arti, i cui termini si conformavano con l’esigenza dell’epoca di tutela e conservazione, orientate meramente al contenuto e non al valore, diventano in questo corpus, grazie alla sopracitata relazione Franceschini, “beni culturali”. La locuzione “bene culturale”, assorbita dalla legislazione internazionale (e in particolare dalla “Convenzione dell’Aja” del 1954 che riguardava la protezione del patrimonio culturale in caso di conflitto armato, Fumagalli Meraviglia, 2008), racchiude in sé il concetto di “valore patrimoniale”. La commissione era infatti chiamata a determinare per ogni settore quale fosse il valore da attribuire al nostro

patrimonio, se non in termini meramente monetari, certamente in termini di valore economico indotto, oltre che, naturalmente, di valore culturale “straordinario” come testimonianza materiale della nostra civiltà. Un valore, dunque, identitario, da rafforzare e tramandare alle future generazioni, che prescinde dal regime proprietario, prefigurando in questo modo una nozione unitaria e più attuale di “bene culturale”.

Tabella 8. Analisi delle associazioni del termine di ricerca “bene” per livello di co-occorrenza superiore al 0.30, corpus “Testo unico”.

Termine di ricerca	bene	corr>0.30			
assoc.	culturale	nazionale	territorio	uscire	Uscita
co-occ.	0.68	0.49	0.48	0.46	0.46
assoc.	notizia	restituzione	fondo	italiano	Rientro
co-occ.	0.42	0.41	0.40	0.40	0.40
assoc.	temporaneo	indicare	collezione	restituire	competente
co-occ.	0.40	0.39	0.38	0.38	0.37
assoc.	dieci	appartenente	avvenire	cauzione	patrimonio
co-occ.	0.37	0.36	0.34	0.34	0.34
assoc.	assenso	economico	illecito	interessato	ammettere
co-occ.	0.33	0.32	0.32	0.32	0.31
assoc.	amsterdam	consegna	cultura	domanda	facente
co-occ.	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31
assoc.	finanziare	inventario	istitutivo	proposizione	qualificato
co-occ.	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31
assoc.	richiedente	significativo	sussistere	territoriale	trattato
co-occ.	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31
	violare				
	0.31				

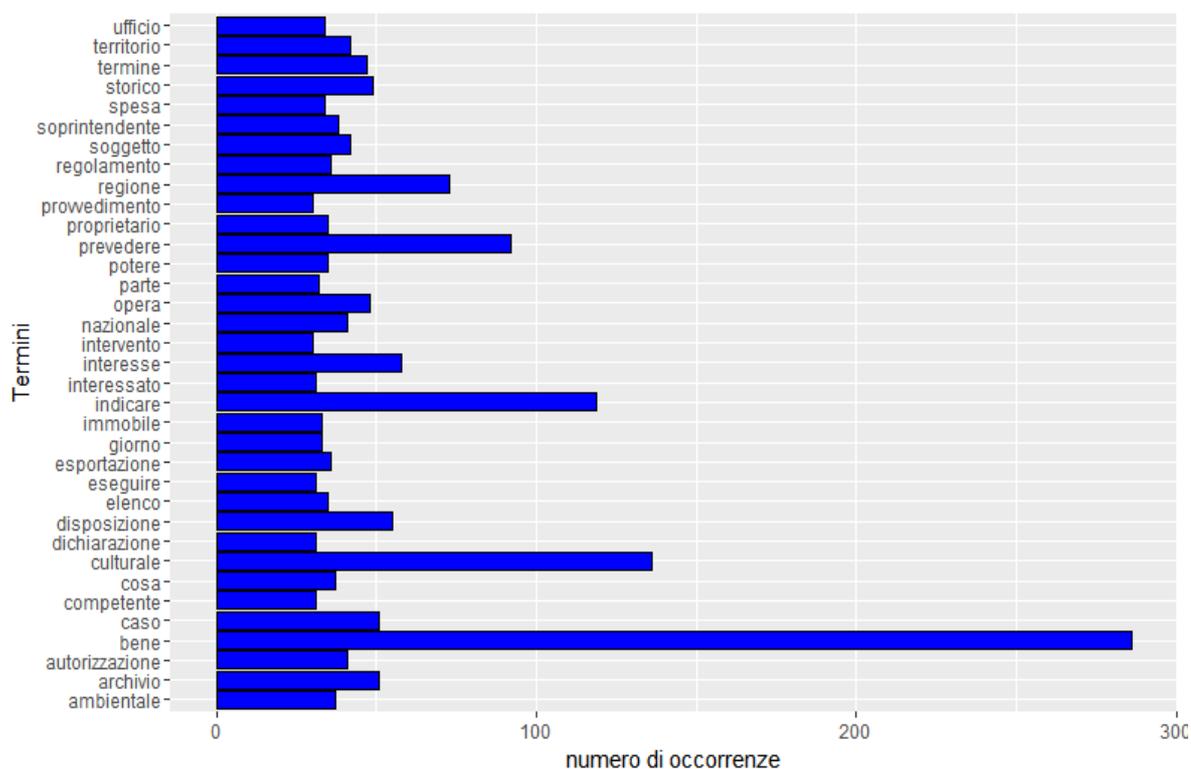
Fonte: nostra elaborazione

Certamente il “bene culturale”, nella sua accezione materiale, riveste un interesse di natura “patrimoniale” ed economica (Tabella 8) ma nella nuova accezione più ampia, intesa dal Testo Unico, è intriso anche di valore culturale e simbolico non connesso tanto con la “cosa” materiale quanto con la sua funzione, che è principalmente quella di crescita dell’identità “nazionale” e arricchimento culturale della collettività. In particolare, solo tre termini in questa tabella afferiscono alla sfera tematica della sanzione ma ancora nessuno a quello della valorizzazione.

Il bene culturale assume, quindi, da un punto di vista giuridico la doppia connotazione di bene “immateriale” e “pubblico”, ove per pubblico non si fa riferimento al profilo proprietario del bene quanto piuttosto al senso della necessaria fruibilità di questo da parte di tutta la collettività (Mezzetti, 1995).

Procedendo con l’analisi descrittiva del corpus e con una pulizia più accurata dei documenti a partire dall’eliminazione dei termini più frequenti e di quelli sparsi, ritroviamo nel grafico a barre (Figura 31) una prima valutazione dei termini (in ordine alfabetico) che compaiono più di 30 volte all’interno del testo.

Figura 31. Top list dei termini che compaiono più di 30 volte, prima fase di upper cut off, corpus “Testo unico”.



Fonte: nostra elaborazione

La maggior parte delle occorrenze non supera la soglia delle 40 (come si evince dalla Figura 31), i termini che formano dunque il linguaggio peculiare dei legislatori andranno ricercati intorno e al di sotto di questo valore. La lista dei 50 termini più frequenti ci aiuta a determinare eventuali altri elementi da inserire all’interno della *stop list* per procedere ad un’ulteriore pulizia del testo.

Tabella 9. Elenco dei 50 termini più ricorrenti, prima fase di upper cut off, Corpus “Testo unico”.

term.	bene	culturale	indicare	Prevedere
freq.	286	136	119	92
term.	regione	interesse	disposizione	Archivio
freq.	73	58	55	51
term.	caso	storico	opera	Termine
freq.	51	49	48	47
term.	soggetto	territorio	autorizzazione	Nazionale
freq.	42	42	41	41
term.	soprintendente	ambientale	cosa	Esportazione
freq.	38	37	37	36
term.	regolamento	elenco	potere	Proprietario
freq.	36	35	35	35
term.	spesa	ufficio	giorno	Immobile
freq.	34	34	33	33
term.	parte	competente	dichiarazione	Eeguire
freq.	32	31	31	31
term.	interessato	intervento	provvedimento	Relativo
freq.	31	30	30	29
term.	detentore	comune	legislativo	Provvedere
freq.	28	27	27	27
term.	stabilire	comunque	privato	amministrazione
freq.	27	26	26	25
term.	applicare	artistico	conservazione	Istituto
freq.	25	25	25	25
term.	oggetto	rilasciare		
freq.	24	24		

Fonte: nostra elaborazione

Procederemo dunque con un ulteriore *upper cut off* eliminando le parole “bene”, “culturale”, “interesse”, “indicare”, “prevedere”, “regione”, “decreto”, “giorno”, che rappresentano degli *outlier* all’interno del nostro grafico a barre e inseriremo la procedura per l’eliminazione dei termini sparsi all’interno della matrice termini/documenti con una soglia del 95% per andare più a fondo nel linguaggio peculiare di queste leggi.

Tabella 10. Analisi delle associazioni del termine di ricerca “valorizzazione” per livello di co-occorrenza superiore al 0.30, corpus “Testo unico”.

termine di ricerca	Valorizzazione	co-occ.>0.30			
assoc.	principe	resa	internazionale	conformare	attraverso
co-occ.	0.44	0.44	0.38	0.35	0.31
assoc.	attrezzare	caratterizzare	complessivo	compresenza	compromettere
co-occ.	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31
assoc.	consultare	consultivo	denominare	evidenza	facoltativamente
co-occ.	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31
assoc.	facoltativo	inclusa	insistere	investire	itinerario
co-occ.	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31
assoc.	migliorare	mondiale	obbligatorio	organizzare	originariamente
co-occ.	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31
assoc.	privare	problema	ragionato	redazione	resto
co-occ.	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31
assoc.	soglia	strutturare	udire	vasto	
co-occ.	0.31	0.31	0.31	0.31	

Fonte: nostra elaborazione

La valorizzazione (Tabella 10), intesa soprattutto come mezzo per attivare consenso internazionale in termini di *soft power*, è un’attività “obbligatoria” su cui è necessario “investire”.

A seguito però della pulizia effettuata sul testo e dell’eliminazione dei vettori con un elevato numero di valori sparsi, il termine “valorizzazione” scompare, né permangono termini che, in altra misura, possano suggerire un’apertura verso l’importanza di uno sfruttamento sostenibile del nostro patrimonio culturale.

Portando la soglia di sparsità al 90% infatti, la *word cloud* rilascia una visione ancora più ristretta dei termini più rilevanti all’interno del corpus, che conferma quanto già espresso sopra.

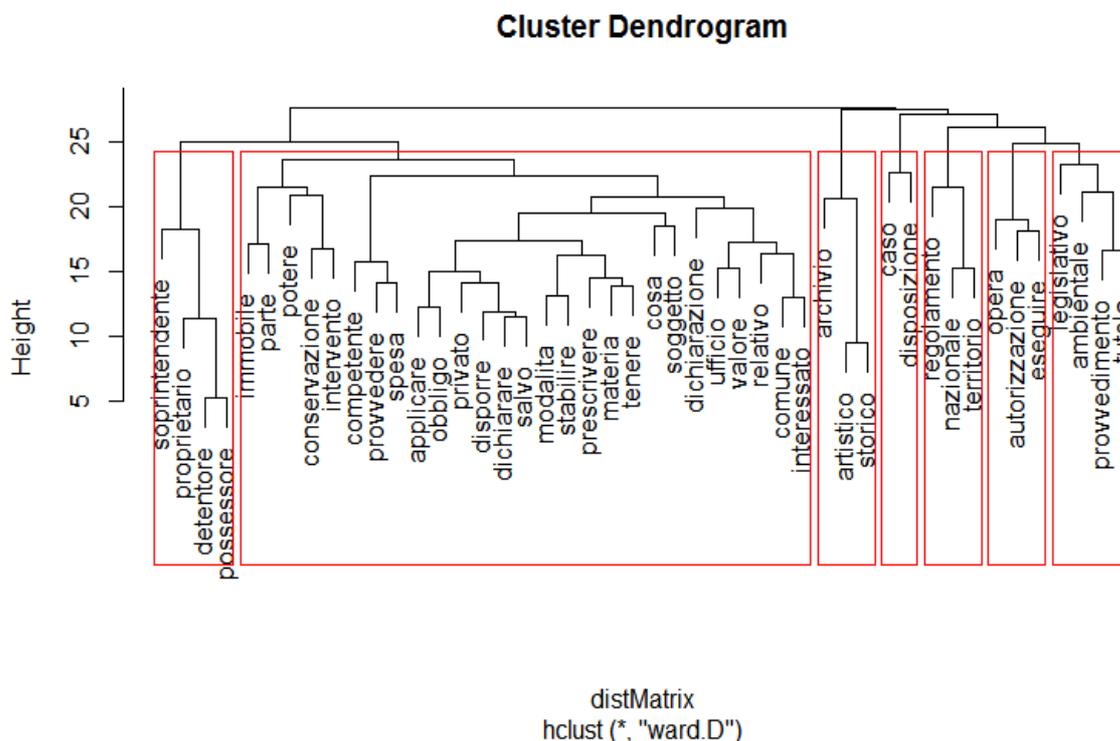
Figura 33. Word cloud Corpus “Testo unico” , seconda fase *upper cut off* e *lower cut off*, sparsità 95% .



Fonte: nostra elaborazione

Il Testo Unico mantiene in una sorta di nebulosità la disciplina che riguarda la divulgazione culturale così come la diversificazione della distribuzione di competenze tra Stato e regioni in termini di gestione e valorizzazione. Sono numerose, infatti, le sovrapposizioni, le interpretazioni e le rivendicazioni, su questi temi, determinate dalla coesistenza e concorrenza di funzioni non ben delineate sul piano normativo (Pinti, Spananzoni, 2002).

Figura 34. Cluster analysis del corpus “Testo unico”.



Fonte: nostra elaborazione

La cluster analysis (

Figura 34) delimita sette “temi” che sembrano non dimostrare un cambio di rotta sostanziale rispetto al corpus della legge Bottai. I primi due cluster ci mostrano come ancora l’attenzione del legislatore sia posta sulle azioni dei privati e sulla salvaguardia dei beni. Il controllo e la tutela, come appare negli ultimi tre cluster, si apre ai beni identificati come unicum di rilevanza per l’intero territorio nazionale anche in termini ambientali. Tuttavia è facile notare come l’impianto rimanga fortemente legato ad una visione vincolistica e di accertamento burocratico.

3.4. Dal Testo unico al Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio

Il decreto legislativo del 20 ottobre 1998, n. 368, che aveva istituito il Ministero per i Beni e le Attività culturali, aveva attuato una modifica organizzativa tesa, di fatto, a uno sviluppo in termini “manageriali” della funzione amministrativa del dicastero. Oltre alla disciplina riorganizzativa, all’interno di questo decreto è, infatti, prevista una specifica

regola sulle esternalizzazioni, che mira alla “concessione ai soggetti diversi da quelli statali dei servizi relativi ai beni culturali di interesse nazionale” poi regolata dal successivo Decreto del ministro Urbani del 27 novembre 2001 e dalla legge finanziaria del 2002 (legge 448/2001).

Il riassetto ministeriale e l’apertura in termini di esternalizzazione si conforma con l’esigenza di rendere più efficiente la struttura gestionale ed è una diretta conseguenza della riforma del titolo V della Costituzione (art. 117, commi 2 e 3) che ha ripartito nelle due aree funzionali della tutela e della valorizzazione la materia dei beni culturali e ambientali, attribuendo competenza legislativa esclusiva allo Stato per i temi inerenti la tutela e competenza legislativa concorrente tra Stato e regioni per i temi inerenti la valorizzazione.

In questo contesto di apertura ai privati ma anche di una complessa attribuzione delle competenze pubbliche dove la riforma costituzionale, di fatto, separa aspetti intrinsecamente correlati tutela e valorizzazione (Barbati, 2001), nasce il nuovo Codice dei beni culturali e del paesaggio (decreto legislativo del 22 gennaio 2004 n. 42) ponendosi l’obiettivo di creare un corpo normativo omnicomprensivo, unitario e organico, un “codice” appunto.

La trama del nuovo codice si articola in cinque parti:

1. Disposizioni generali;
2. Beni culturali,
 - 2.1 Tutela,
 - 2.2 Fruizione e valorizzazione;
3. Beni paesaggistici;
4. Sanzioni;
5. Disposizioni transitorie, abrogazioni ed entrata in vigore.

Un primo livello di elaborazione del Corpus costituito dal “Codice dei beni e delle attività culturali”, costituito da 184 articoli (documenti nella nostra matrice), ci indica la presenza di 2.266 lemmi diversi. La matrice presenta naturalmente un elevato livello di sparsità, 97%, con quasi 406mila valori sparsi.

“paesaggistico” con 108 occorrenze, “tutela” con 87, “valorizzazione” con 68, “amministrazione” con 67, “patrimonio” con 52 (Tabella 11).

Tabella 11. Elenco dei 50 termini più ricorrenti, prima fase di upper cut off, Corpus “Codice dei beni e delle attività culturali”.

term.	bene	culturale	regione	indicare	prevedere
freq.	415	282	138	132	132
term.	disposizione	autorizzazione	cosa	paesaggistico	soggetto
freq.	124	123	108	108	107
term.	interesse	termine	intervento	parte	attività
freq.	103	96	94	92	89
term.	immobile	tutela	potere	territoriale	soprintendente
freq.	88	87	85	81	76
term.	caso	dichiarazione	interessato	archivio	territorio
freq.	75	75	75	73	72
term.	conservazione	competente	valorizzazione	amministrazione	materia
freq.	71	68	68	67	65
term.	oggetto	area	stabilire	opera	procedimento
freq.	65	64	63	62	62
term.	storico	provvedimento	istituto	uso	privato
freq.	62	60	58	56	55
term.	piano	patrimonio	valore	codice	richiesta
freq.	53	52	52	49	49
term.	prescrizione	provvedere	restauro	documento	ufficio
freq.	48	48	48	46	46

Fonte: nostra elaborazione

Il codice riprende in larga parte la normativa raccolta nel Testo unico, ma vi aggiunge alcuni elementi innovativi: la delega del parlamento in questo caso non è, infatti, semplicemente limitata alla riorganizzazione della disciplina vigente, ma è volta appunto a “codificare”. Nei primi nove articoli ritroviamo le definizioni di “patrimonio culturale”, di “tutela”, di “valorizzazione”. Intorno a queste tre locuzioni ruota l’impianto innovativo dell’intero codice.

All’art. 2, ad esempio, si delinea il concetto di “Patrimonio culturale” che è costituito da cose mobili e immobili, collezioni, beni archivistici, librari e fotografici di interesse storico, artistico, demo-etno-antropologico, archeologico e paesaggistico. Ma la scelta del termine

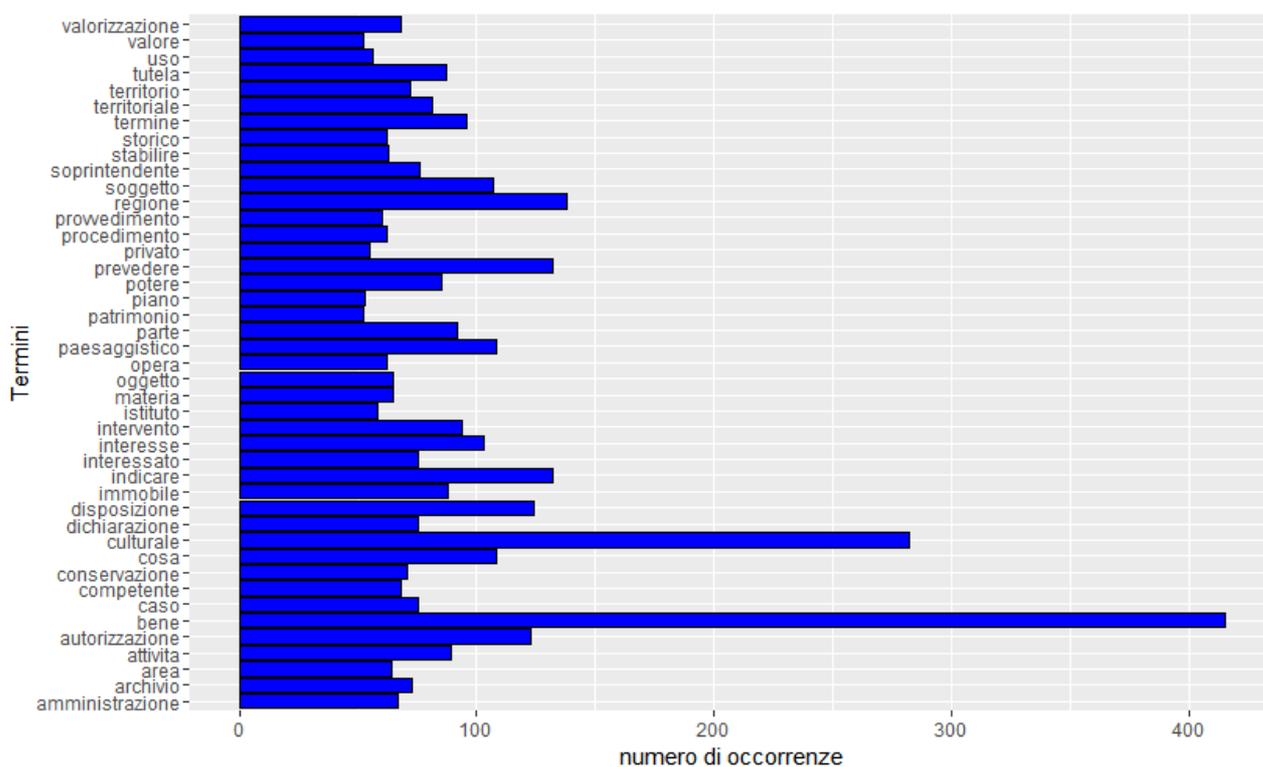
“patrimonio” va oltre l’intenzione di racchiudere al suo interno un mero elenco da sottoporre a tutela.

Nell’ambito del diritto civile il concetto di “patrimonio” è riferito a quell’insieme di rapporti giuridici di natura economica che fanno capo a un determinato soggetto giuridico che ne è titolare, rapporti sia attivi, che comportano quindi dei diritti, sia passivi, che determinano degli obblighi; la scelta di questo termine centra dunque l’attenzione verso la natura economica dell’elenco di questi beni e non solo sul loro mero valore simbolico.

La volontà del legislatore è di generare maggiore efficienza amministrativa e maggiori economie di gestione all’interno di questo settore così strategico per il Paese, a partire dalle modalità di inventariazione, conservazione e protezione dei beni culturali nonché dalla disciplina degli appalti e in genere degli interventi diretti sul bene culturale.

Per procedere con un’analisi più specifica del linguaggio peculiare di questa legge effettueremo una disamina dei termini che compaiono più di 50 volte all’interno del testo (Figura 36):

Figura 36. Top list dei termini che compaiono più di 50 volte, corpus “Codice dei beni e delle attività culturali”, prima fase di upper cut off .



Fonte: nostra elaborazione

La locuzione “beni culturali” non trova in questo corpus una vera e propria definizione, mantenendo l’accezione antropologica gi  presente nel Testo Unico. Ma altre innovazioni sostanziali tentano di imporre svolte radicali soprattutto in termini di regolamentazione amministrativa e riguardano principalmente gli altri due termini, ovvero “valorizzazione” e “tutela”. Tale regolamentazione   indifferentemente riferita al pubblico e al privato e tenta di centrare l’interesse sulla conservazione per le generazioni future in un senso di sostenibilit  a prescindere dalla propriet  effettiva del bene.

Tuttavia, seppur assente una definizione, come si evidenzia graficamente (Figura 36), i lemmi “bene” e “culturale” rappresentano, anche in questo caso, degli outlier, provvederemo dunque all’inserimento di questi termini all’interno della *stop list*. Aggiungeremo i termini “indicare”, “prevedere”, “disposizione”, “regione”, “autorizzazione”, “soggetto”, “intervento”, “relativo”, “decreto” per rendere l’upper cut pi  efficace e procederemo alla prima fase dell’eliminazione degli sparse term fissando una soglia di sparsit  al 95%.

Altra importante modifica strutturale riguarda l'esercizio di controllo esercitato sull'alienabilità dei beni culturali, termine che, come si può notare, non compare più tra quelli che occorrono con maggior frequenza. Viene introdotta, infatti, in questo codice una struttura a tre livelli: il primo classifica i beni assolutamente inalienabili (art. 54, commi 1 e 2: immobili e aree archeologiche, monumenti nazionali, raccolte di musei, pinacoteche, gallerie e biblioteche, archivi, altri beni immobili di interesse storico particolarmente importante); il secondo riguarda i beni immobili del demanio culturale alienabili previa autorizzazione del Ministero dei beni culturali condizionata però a obblighi di fruizione pubblica (art. 55); e infine il terzo livello che comprende i beni mobili culturali alienabili con "autorizzazione" (art. 56). Questa modifica, di fatto, pone fine al concetto di "inalienabilità" dei beni culturali pubblici.

Come appare dalla stessa struttura, il Codice crea una distinzione funzionale tra tutela e valorizzazione. Tale distinzione, che trova origine nell'articolo 117 della Costituzione, diventa qui premessa indispensabile per una maggior privatizzazione della gestione del patrimonio culturale. Esso è oramai considerato, come già detto, a pieno titolo nella sua dimensione economica ovvero come portatore di reddito (indiretto) per la nazione, grazie perlopiù all'indotto sul settore del turismo. Inoltre, la pressione del pubblico e il confronto continuo con i numeri delle istituzioni culturali straniere, porta il legislatore a considerare indispensabile un'azione di tutela "dinamica" che veda una presenza sempre maggiore dei privati nella gestione e nella diffusione dei beni e delle attività culturali.

La parte più innovativa in termini di valorizzazione ed esternalizzazione si ritrova nell'art. 6: "la valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso. Essa comprende anche la promozione e il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale".

Tabella 12. Analisi delle associazioni del termine di ricerca "valorizzazione" per livello di co-occorrenza superiore al 0.40, corpus "Codice dei beni e delle attività culturali".

termine di ricerca	valorizzazione	corr>0.40		
assoc.	partecipare	collegare	consortile	gestione
co-occ.	0.76	0.75	0.75	0.58

assoc.	comparativo	tramite	attuare	eventualmente
co-occ.	0.56	0.56	0.55	0.54
assoc.	addeito	capitolato	cessazione	conferitari
co-occ.	0.53	0.53	0.53	0.53
assoc.	conseguenza	contabile	controvalore	convenzionalmente
co-occ.	0.53	0.53	0.53	0.53
assoc.	economicofinanziario	elaborare	estinzione	infrastruttura
co-occ.	0.53	0.53	0.53	0.53
assoc.	mediare	miglior	obbiettivo	parametro
co-occ.	0.53	0.53	0.53	0.53
assoc.	perdere	pertengono	previamente	produttivo
co-occ.	0.53	0.53	0.53	0.53
assoc.	qualitativo	scelta	strategia	strategico
co-occ.	0.53	0.53	0.53	0.53
assoc.	subregionale	volontariato	inadempimento	dotare
co-occ.	0.53	0.53	0.52	0.51
assoc.	sviluppo	pertinenza	sostenibilita	concessorio
co-occ.	0.50	0.48	0.48	0.47
assoc.	organizzativo	giuridico	soggetto	accordo
co-occ.	0.47	0.46	0.45	0.44
assoc.	conferimento	integrato	potere	rapporto
co-occ.	0.44	0.44	0.44	0.44
assoc.	risoluzione	assicurare	principe	attivit�
co-occ.	0.44	0.43	0.43	0.42
assoc.	stipulare	finanziario	forma	costituire
co-occ.	0.42	0.41	0.41	0.40

Fonte: nostra elaborazione

Da un'analisi delle associazioni (Tabella 12) si evince chiaramente che l'intento dello Stato sia quello di introdurre politiche di gestione orientate alla valorizzazione come "obiettivo strategico" e come motore di "sviluppo" culturale e del senso d'identit  "territoriale" ma anche in termini "economico-finanziari". Le prime quattro co-occorrenze, "partecipare", "collegare", "consortile" e "gestione", appartengono, infatti, alla sfera tematica che sembrerebbe essere quella dell'esternalizzazione o quantomeno a quella di un management condiviso, ma che come vedremo di seguito rimarr  solo di natura nominale.

Tabella 13. Analisi delle associazioni del termine di ricerca “sviluppo” per livello di co-occorrenza superiore al 0.40, corpus “Codice dei beni e delle attività culturali”.

termine di ricerca	sviluppo	co-occ.>0.40		
assoc.	pianificazione	programma	cogente	eventualmente
co-occ.	0.63	0.60	0.56	0.54
assoc.	prevalente	urbanistico	derogabile	difforme
co-occ.	0.54	0.54	0.53	0.53
assoc.	elaborare	gestore	incidenza	infrastruttura
co-occ.	0.53	0.53	0.53	0.53
assoc.	produttivo	protetto	settoriale	strategia
co-occ.	0.53	0.53	0.53	0.53
assoc.	strategico	strumento	subregionale	volontariato
co-occ.	0.53	0.53	0.53	0.53
assoc.	fondamentale	valorizzazione	previsione	piano
co-occ.	0.52	0.50	0.49	0.48
assoc.	territoriale	paesaggio	regionale	salvaguardia
co-occ.	0.47	0.45	0.44	0.44
assoc.	assicurare	elaborazione	promuovere	riqualificazione
co-occ.	0.43	0.43	0.43	0.43
assoc.	accordo	compromettere	naturale	stipulare
co-occ.	0.42	0.42	0.40	0.40

Fonte: nostra elaborazione

Da un’analisi delle associazioni rilevate nel testo relativamente al lemma “sviluppo” (Tabella 13) appare inoltre chiaro che il legislatore sia interessato ad effettuare pianificazioni a livello territoriale e regionale attuando programmi strategici mirati per la riqualificazione e la valorizzazione urbanistica e paesaggistica, considerando i beni culturali come strumento strategico privilegiato e anche stipulando accordi con associazioni senza scopo di lucro e col mondo del volontariato.

Procedendo a un ulteriore livello di *lower cut off* proveremo ad andare a fondo all’interno del testo per indagare soprattutto sulla rilevanza del termine valorizzazione. Impostando il livello di sparsità al 90% per l’eliminazione dei lemmi meno rilevanti, l’output risulterà dalla seguente word cloud:

coordinamento con le regioni, condizioni l'autonomia regionale nelle sue politiche di valorizzazione.

Il concetto di valorizzazione si estende anche agli interventi di "conservazione" del patrimonio culturale e si apre alla partecipazione di soggetti privati. Al comma 3 si legge, infatti, che "la Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale." Questa definizione fa riferimento specifico al sistema delle fondazioni partecipate, delle fondazioni bancarie e delle imprese private alle quali lo Stato conferisce compiti di co-gestione non solo relativamente al tema della concessione dei servizi.

Tabella 14. Analisi delle associazioni del termine di ricerca "privato" per livello di co-occorrenza superiore al 0.30, corpus "Codice dei beni e delle attività culturali".

termine di ricerca	privato	co-occ.>0.30			
assoc.	soggetto	lucro	partecipare	giuridico	persona
co-occ.	0.51	0.46	0.46	0.44	0.42
assoc.	potere	serie	dotare	valorizzazione	eccezione
co-occ.	0.40	0.39	0.38	0.38	0.37
assoc.	civilmente	elaborare	finalita	infrastruttura	permettere
co-occ.	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35
assoc.	produttivo	strategia	strategico	studioso	subregionale
co-occ.	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35
assoc.	volontariato	affidare	complesso	tramite	accordo
co-occ.	0.35	0.34	0.34	0.34	0.33
assoc.	culturale	biblioteca	definire	ecclesiastico	obbligo
co-occ.	0.32	0.31	0.31	0.31	0.31
assoc.	singolo	stipulare	territoriale		
co-occ.	0.31	0.31	0.31		

Fonte: nostra elaborazione

L'intento del codice, aderendo alle direttive costituzionali, è dunque quello, da una parte, di decentrare le funzioni alle regioni e agli enti locali "sub regionali", attivando un processo di sussidiarietà verticale, dall'altra, (come si evince dai termini associati nella Tabella 14) quello di potenziare le funzioni manageriali, soprattutto in materia di "valorizzazione", attraverso la "partecipazione" dei privati, attivando un processo di sussidiarietà orizzontale anche col mondo del volontariato. Ma cosa si intende per privato?

La finanziaria del 2002, legge 28 dicembre 2001 n. 448, all'articolo 29 aveva infatti previsto che le pubbliche amministrazioni e gli enti finanziati direttamente o indirettamente a carico del bilancio dello Stato fossero autorizzati ad "acquistare sul mercato i servizi, originariamente prodotti al proprio interno, a condizione di ottenere conseguenti economie di gestione" e a "costituire, nel rispetto delle condizioni di economicità (...) soggetti di diritto privato ai quali affidare lo svolgimento di servizi, svolti in precedenza". Questa norma, di fatto, non determina il livello di "partecipazione" dello Stato nelle società e nelle fondazioni private che potrà dunque essere anche "prevalente" o addirittura "totale". Il Codice non aggiunge specificità a questo livello di partecipazione.

L'articolo 115 del Codice disciplina i limiti della gestione delle "attività di valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica" in forma diretta o indiretta. Questa norma riguarda tutti i beni culturali ma diventa d'importanza strategica soprattutto nelle attività di affidamento gestionale dei musei.

La forma prescelta è individuata, come si legge al comma 4, "mediante valutazione comparativa in termini di sostenibilità economico-finanziaria e di efficacia, sulla base di obiettivi previamente definiti". È importante evidenziare che per ciò che concerne la forma indiretta, il termine utilizzato per declinare l'affidamento esterno è "gestione" delle attività e non "titolarità". Al comma 3 del suddetto articolo infatti si legge che, la gestione indiretta è attuata tramite concessione a terzi delle attività di valorizzazione, anche in forma congiunta e integrata, da parte delle amministrazioni cui i beni pertengono (...) mediante procedure di evidenza pubblica, sulla base della valutazione comparativa di specifici progetti."

Confrontando le modalità prescelte in questa normazione con la disciplina dei servizi pubblici locali, per i quali l'affidamento implica invece l'assegnazione della "titolarità" ai gestori, appare immediatamente evidente che il legislatore intende affermarsi in una funzione di controllo e di ingerenza all'interno della struttura organizzativa e relazionale, in una veste che si direbbe tutt'altro che di sussidiarietà "orizzontale".

A completare la normativa vigente, il decreto del presidente della Repubblica 233/2007, recante il regolamento di riorganizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali, include tra gli organi periferici del Ministero anche i Musei.

In questo modo si afferma, dunque, la dipendenza amministrativa dalle soprintendenze e dalle direzioni regionali e generali perdendo dunque autonomia in termini di programmazione economico-finanziaria, di gestione del personale, d'acquisto, di relazione con i partner pubblici o privati e con il territorio. La realtà delle esternalizzazioni in ambito museale è, dunque, ben lontana dagli obiettivi di valorizzazione dinamica propria di un museo-azienda (Zan, 2003) e non agevola l'intento di trasformare il museo in una risorsa per lo sviluppo del territorio, non soltanto in termini economici ma anche di coscienza civile e coesione sociale (Forte, 2011,).

A ciò si aggiunge un altro elemento che pregiudica lo sviluppo di queste realtà come bacini di crescita economica. Al comma 7 si legge che "le amministrazioni possono partecipare al patrimonio (...) anche con il conferimento in uso dei beni culturali che ad esse pertengono e che siano oggetto della valorizzazione". Il modello della fondazione di partecipazione è quello più utilizzato in ambito di esternalizzazione museale perché consente un buon livello di controllo pubblico da parte dello Stato sulla gestione dei beni culturali, in virtù del fatto che l'istituto della fondazione garantisce un solido legame tra patrimonio e scopo, escludendo la finalità lucrativa (prevalente) propria degli organismi societari. Nella maggior parte dei casi ciò si risolve nel fatto che l'ente pubblico è destinato ad assumere il ruolo di fondatore e di principale finanziatore nella fase di costituzione del patrimonio, generando una privatizzazione di fatto solo "formale". L'eccessivo controllo statale, in questo modo, pregiudica l'attrazione di finanziatori privati (Foà, 2002).

L'eccessivo controllo produce, in moltissimi casi, un modello gestionale molto poco sostenibile. Se, infatti, la natura giuridica della fondazione di partecipazione presuppone la presenza di un fondo patrimoniale congruo per perseguire le finalità e la sostenibilità del nuovo ente, la possibile coincidenza tra soggetto fondatore (o di maggior partecipazione) e lo Stato implica una situazione di inevitabile squilibrio. Mancando di adeguati fondi esterni, la situazione economica dei musei gestiti da fondazioni partecipate si traduce in una mancanza di stabilità di risorse per la gestione e di riserve laddove, richiesti i tanto necessari finanziamenti destinati ai privati, si deve far fonte ai ritardi notoriamente considerevoli per riceverli.

L'autonomia del sistema culturale, prevista nel codice e ideata anche per sgravare l'apparato pubblico di una serie di contributi alla cultura, permettendo l'accesso ai fondi

destinati ai privati, manca in molti casi di una reale efficacia in termini di sostenibilità effettiva, ricalcando, di fatto, il modello precedente (Lanfranconi, 2012).

Attuando un'ulteriore restrizione della soglia al livello dell'85%, restringeremo ulteriormente, infine, il campo di rilevanza dei termini peculiari di questo codice:

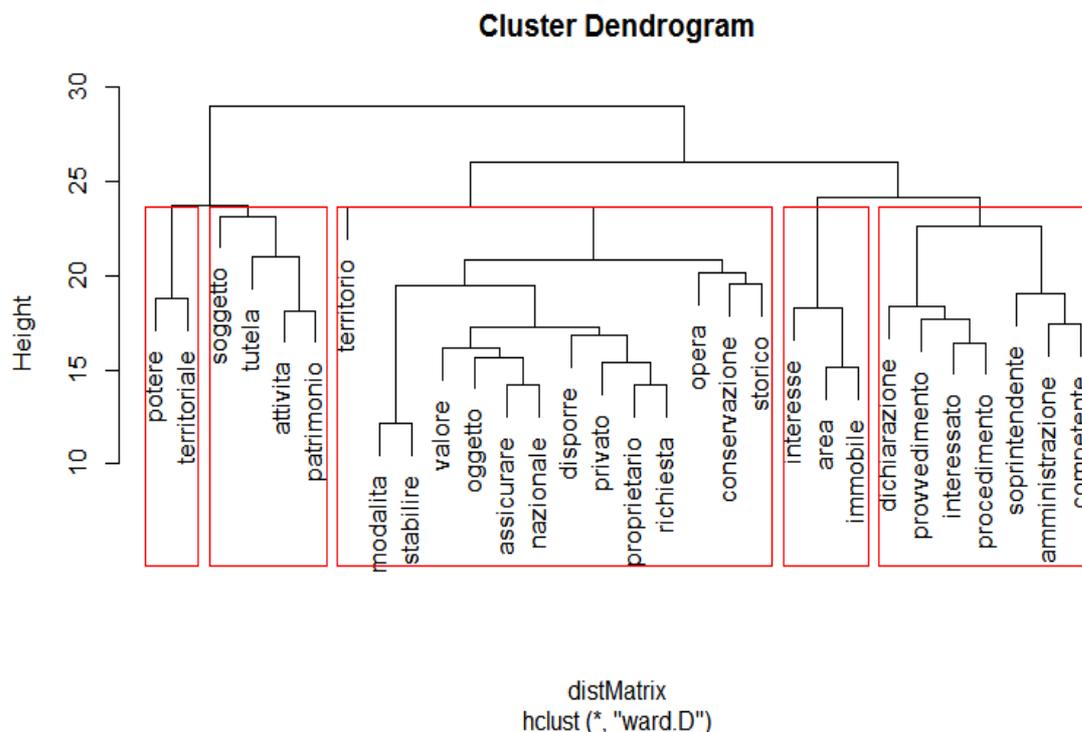
Figura 39. Word cloud, Corpus "Codice dei beni e delle attività culturali", seconda fase *upper cut off – lower cut off*, soglia di sparsità 85%



Fonte: nostra elaborazione

A seguito di quest'ultima fase di pulitura del corpus, si può notare come il termine "valorizzazione" scompaia dalla lista dei termini in evidenza all'interno della *word cloud*. A conferma che l'interesse principale del legislatore ricada, di fatto, sugli aspetti di tutela e conservazione del patrimonio esistente piuttosto che su quelli relativi alla sua diffusione e valorizzazione.

Figura 40. Cluster analysis del corpus “Codice dei beni e delle attività culturali”.



Fonte: nostra elaborazione

Anche l’analisi cluster (Figura 40) pare non evidenziare al suo interno i lemmi legati a concetti quali valorizzazione, gestione sostenibile, promozione. I gruppi individuati dai cinque cluster, ripercorrono, di fatto, le sfere tematiche dei corpus precedenti. La tutela del territorio e del patrimonio, la salvaguardia e il controllo delle opere di proprietà privata, la disciplina degli interventi nelle aree o negli immobili d’interesse, le procedure amministrative e i provvedimenti legati alla dichiarazione d’interesse culturale pubblico. I cluster non suggeriscono cambi di rotta strutturali né aperture verso nuovi e più pragmatici modelli gestionali.

3.5. Il lessico del legislatore dal 39 a oggi

Per fornire infine un quadro generale del lessico utilizzato dal 39 a oggi, effettueremo infine un’analisi sul corpus costituito dall’insieme dei tre codici, analizzando il totale dei 422 articoli/documenti che li compongono.

```
<<TermDocumentMatrix (terms: 2475, documents: 422)>>
Non-/sparse entries: 18773/1025677
Sparsity : 98%
```

I termini censiti all'interno della matrice termini documenti, a seguito dell'iter di pre-processing sopra evidenziato e di una prima eliminazione delle *stop word*, sono 2.475. Come previsto, la matrice presenta un elevato tasso di sparsità: 98%, e le celle vuote sono oltre un milione a confronto di quelli pieni che sono 18773.

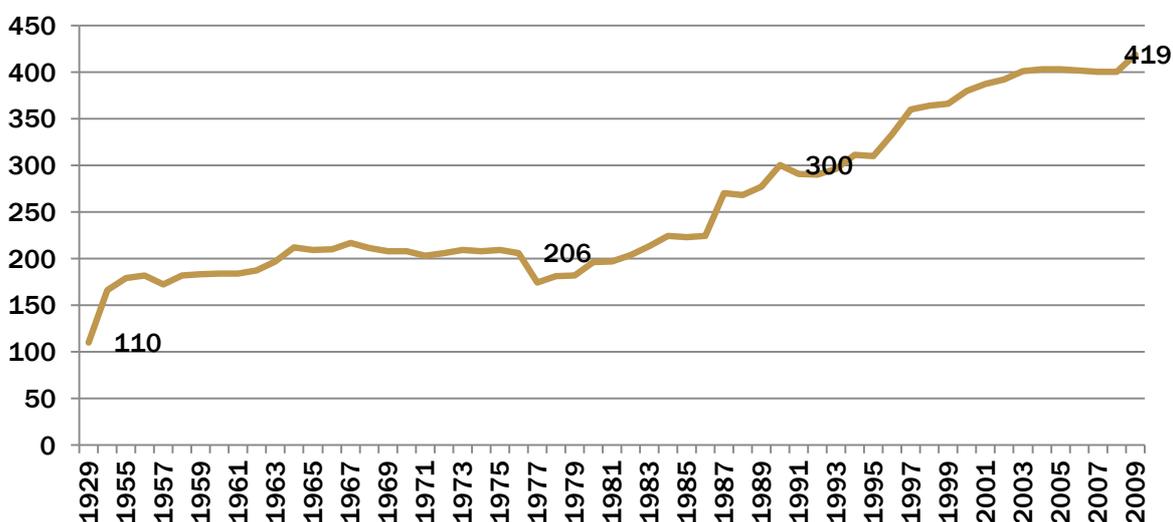
Una visione d'insieme sull'intero repertorio delle oltre duemila locuzioni che compongono il testo ci viene fornita dalla *wordcloud* seguente (Figura 41). La matrice generata fornisce una rappresentazione grafica molto grezza delle parole più frequenti nei codici, ordinate per impatto visivo in modo che dimensioni e frequenza siano direttamente proporzionali.

Come già detto, non sempre una maggior frequenza dei type, ovvero delle forme grafiche, corrisponde ad una maggior significatività all'interno del testo, le parole che si evidenziamo sono spesso scontate e prevedibili. Il lavoro di pulitura iniziale del testo ha permesso di effettuare soltanto il lower cut off . La nuvola di parole riesce però a definire, con l'immediatezza dell'immagine, una sorta di vocabolario tipo, gli argomenti focus del corpus studiato.

Benché il legislatore, soprattutto negli ultimi anni si sia proposto di intervenire proprio sul “metodo” realizzando l’importanza strategica per il nostro paese degli interventi di valorizzazione sul patrimonio culturale, pochi sono stati i cambiamenti di natura strutturale con conseguenti scarse ripercussioni in termini di diffusione e di sviluppo socio-culturale ed economico.

La dimostrazione che poco è cambiato rispetto ai modelli gestionali precedenti si può rilevare negli effetti. Ad esempio, attraverso l’analisi delle serie storiche sui numeri degli Istituti e dei luoghi d’arte statali del nostro paese. Valuteremo, nel dettaglio, la presenza di questi istituti nel periodo che va dal 1929 al 2009.

Figura 43. Serie storica del numero di Istituti d’antichità e d’arte statali¹², 1929-2009.



Fonte: elaborazione su dati Istat e Ministero per i beni e le attività culturali

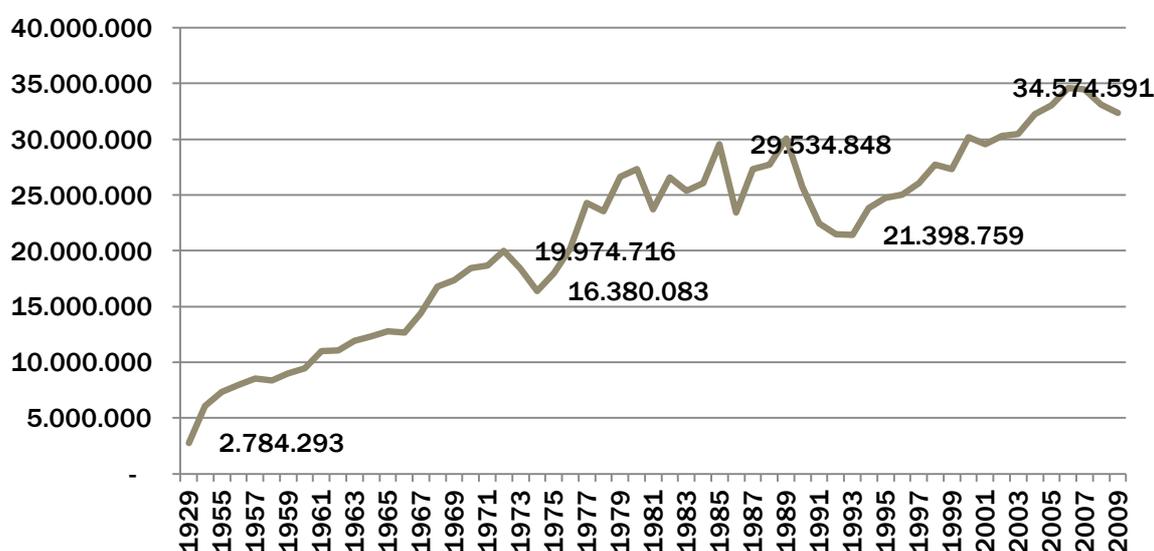
Da un’analisi sulla serie storica relativa al numero di Istituti d’antichità e d’arte statali (Figura 43) possiamo vedere quanto queste nel tempo siano cresciute nel numero, in modo particolare nel primo dopoguerra. Il numero appare raddoppiato, rispetto al 1929, intorno agli anni Sessanta e si mantiene più o meno costante fino alla fine degli anni Settanta.

¹² Gli istituti di antichità e d’arte statali comprendono tutti i musei, le collezioni d’arte, le gallerie, le pinacoteche, i monumenti e gli scavi archeologici appartenenti allo Stato e dipendenti dai Ministeri e dalle Soprintendenze. I valori si riferiscono al numero di singoli istituti aperti al pubblico nell’anno di riferimento e non comprendono i circuiti museali, istituiti a partire dal 1999.

Nel periodo successivo alla creazione del Ministero dedicato ai beni culturali, si nota una variazione di trend che, dopo una prima flessione, porta il numero di istituti censiti a crescere incessantemente fino a oggi. Dai poco più di duecento all'inizio degli anni Settanta ai 419 nel 2009.

Per renderci conto dell'efficacia delle politiche statali in termini di diffusione e valorizzazione di questi luoghi valuteremo parallelamente l'andamento del flusso di visitatori paganti e non paganti nel corso dello stesso periodo.

Figura 44. Serie storica dei visitatori paganti e non paganti degli istituti d'antichità e d'arte statali, 1929-2009



Fonte: elaborazione su dati Istat e Ministero per i beni e le attività culturali

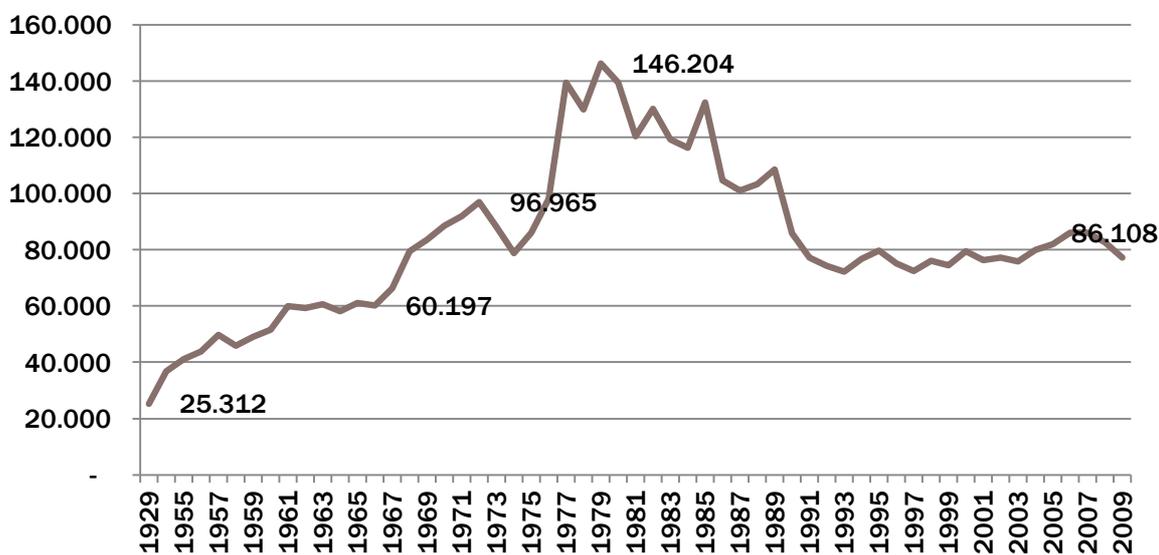
Anche il trend dei visitatori si mostra in continua crescita (Figura 44), da soli tre milioni negli anni Trenta del secolo scorso a oltre 34 milioni a metà degli anni Duemila dove si osserva un leggero calo. Un primo avvallamento importante si registra intorno al 1974, in concomitanza con l'apertura del ministero, di circa tre milioni di visitatori. Il calo riguarda principalmente i visitatori con ingresso gratuito. Ma la flessione più rilevante è quella relativa al periodo 1989 - 1993, che portò il pubblico dai circa trenta milioni di unità a quasi ventuno e mezzo. Anche in questo caso la diminuzione riguarda in gran parte gli ingressi gratuiti.

In questo arco di tempo, infatti, molti istituti hanno cessato di concedere entrate gratuite. Questo tipo di politica non ha portato a un contestuale aumento dei paganti. Tale fenomeno è imputabile all’emanazione del d.m. 3 agosto 1990 “Rideterminazione delle tasse d’ingresso ai monumenti, musei, gallerie e scavi archeologici dello Stato” con il quale lo Stato disponeva l’allargamento del numero d’istituti soggetti a tasse di ingresso.

La ripresa del trend in fase successiva è spiegata (Palombini, 2014) dal fatto che l’introduzione di una variazione tariffaria che impatta nell’immediato negativamente sull’affluenza di visita, non essendo l’unico fattore determinante della scelta di far visita ai luoghi d’arte per i visitatori, solitamente perde i suoi effetti nel tempo portando la curva ad assestarsi sugli standard medi.

Per rilevare, però, un quadro d’insieme, proponiamo di seguito una valutazione del trend del rapporto tra numero di visitatori e di istituti censiti ogni anno. Questo rapporto ci rende l’immagine del numero medio di visitatori per istituto.

Figura 45. Serie storica del numero medio di visitatori paganti e non paganti per istituto. 1929-2009



Fonte: elaborazione su dati Istat e Ministero per i beni e le attività culturali

Visto che il numero di istituti è cresciuto in modo direttamente proporzionale a quello dei visitatori, con una dominanza di questi ultimi, fino alla fine degli anni ottanta il numero di visitatori per istituto mostra un trend in crescita (Figura 45). Tra gli anni Ottanta e Novanta l'incremento importante in termini di apertura di nuove istituzioni culturali non è stato compensato da una crescita altrettanto sostanziosa in termini di numero di visitatori (che abbiamo visto diminuire drasticamente per le ragioni spiegate sopra), tanto da generare una decrescita strutturale che si evidenzia in modo irregolare all'interno della curva fino al 1993.

A seguire, questo grafico, rispetto al precedente che mostra invece un trend di visita in continua crescita (Figura 44), ci propone un appiattimento della curva, segno che il cambiamento strutturale è stato molto più rilevante di quanto si possa immaginare dalla sola valutazione sul trend di visita.

In questa figura, infatti, il megatrend dà vita a una nuova linea portante che si assesta molto più in basso e con una inclinazione di gran lunga più contenuta. Dopo l'emanazione del Testo Unico (1999) e anche dopo le modifiche apportate dal nuovo codice in materia di valorizzazione (2004), non possiamo riscontrare alcun incremento in termini di numero medio di visitatori che paiono, a differenza di quanto si è soliti affermare, gli stessi degli anni Settanta.

3.6. Alcune considerazioni di sintesi

L'analisi realizzata sulla retorica delle politiche culturali italiane, che copre un arco ampio e diversificato dal 1939 ai nostri anni, rivela alcuni elementi di fondo che mettono in luce gli orientamenti strategici del legislatore italiano, senza dimenticare che la quasi totalità dei provvedimenti legislativi statali sono introdotti per impulso del governo e solo molto raramente, quasi mai, per iniziativa popolare o dei consigli regionali (da quando questi sono in funzione).

La ricchezza del linguaggio, evinta con facilità dalla quantità, varietà e dispersione dei termini adottati, mostra un orientamento barocco nel *drafting*, sotto il quale si nasconde la tendenza a mantenere il linguaggio legislativo e regolamentare in un'aura di sostanziale incomprensibilità, in una sorta di ermetismo che non soltanto richiede interpretazioni tecniche chiaramente al di fuori della portata del cittadino-contribuente, ma anche può realisticamente dare adito a controversie interpretative che di fatto diluiscono la forza cogente e la trasparenza univoca della legislazione stessa.

Nessuna sorpresa, se si vuole: il fenomeno dell'ermetismo legislativo è diffuso in tutti i campi dell'azione pubblica e si espande nella regolamentazione delle attività private contraendone in misura molto poco neglignibile l'ambito di libertà e di progettualità.

La prevalenza, comune ad altri campi d'interesse, di termini che evocano prescrizioni formali, procedure sequenziali che richiedono una catena di interventi e di interazioni con svariati uffici della pubblica amministrazione, il favore per vincoli, limiti, proibizioni e coercizioni su incentivi, libertà d'azione, sinergie e collaborazioni quanto meno tra privati se non anche tra pubblico e privato, come sarebbe non solo auspicabile ma soprattutto necessario e indifferibile, mostrano con tutta evidenza la *weltanschauung* costrittiva e formalistica del legislatore italiano, che nel campo del patrimonio culturale sceglie comunque la conservazione fine sé stessa a qualsiasi possibile e circostanziata azione di promozione, diffusione ed estrazione del valore.

Lo stesso termine 'valorizzazione', di fatto inventato in mancanza di vocaboli altrettanto ambigui nel vocabolario esistente, indica un atteggiamento d'imperio: è il settore pubblico ad attribuire valore – come e quando crede, e nelle forme autonomamente stabilite – al patrimonio culturale, del quale il fruitore rimane un recettore passivo con obbligo d'adesione acritica.

Criptica quanto più si possa, tornando per molti versi all'illusione finanziaria à la Amilcare Puviani; costrittiva senza alcun beneficio d'inventario; iperburocratica nei processi e nei percorsi; formalistica nell'urgenza di ricondurre a unità omogenea un sistema – quello culturale – per propria natura eterogeneo e incommensurabile, la legislazione italiana in materia di patrimonio culturale risulta del tutto tattica, e non intende in alcun modo superare, o quanto meno raggiungere, la soglia della strategia che richiederebbe un orizzonte di lungo periodo; un ecumenismo istituzionale che incentivi e faciliti le interazioni tra pubblico e privato in termini orizzontali, e tra diversi livelli di governo in termini verticali; una capacità di incoraggiare l'iniziativa privata che l'attuale temperie costrittiva finisce per convogliare verso spettacolarizzazioni superficiali e dannose per il valore cognitivo e simbolico del patrimonio culturale stesso.

Se fosse necessaria l'ennesima prova, l'unica prospettiva credibile alla luce di questo grappolo ipertrofico di retorica cerimoniale e poco sostanziale è la deregolamentazione, in modo da stabilire un diverso e nuovo principio di fondo per il governo del patrimonio culturale, nel quale possano confluire coerentemente e appropriatamente la garanzia equilibrata pubblica, l'imprenditorialità responsabile privata, la profonda competenza dei tecnici e la partecipazione empatica del pubblico e della società. Il glossario della legislazione culturale va riscritto integralmente, scegliendo un indirizzo retorico univoco, trasparente, oculato e capace di guardare avanti.

Conclusioni

Il percorso fin qui svolto si muove all'interno di un dibattito pubblico di grande attualità e in continua espansione intorno ai temi dell'economia, della cultura e delle politiche culturali in genere.

L'Europa, da anni, sta investendo molto su questo settore. Nell'ultimo periodo di programmazione, con il programma quadro *Europa Creativa*, sono stati stanziati 1,46 miliardi di euro di fondi destinati alla cultura. Parallelamente, l'Europa sta incentivando e promuovendo studi e ricerche per realizzare nuovi modelli per gli *audience studies* e per la valutazione degli impatti, proprio perché è oramai lampante il ruolo della cultura nel favorire una crescita economica intelligente, sostenibile e inclusiva.

L'Italia è pronta a recepire e a utilizzare le nuove risorse assieme a quelle già disponibili (anche se scarse) in un clima, come però abbiamo visto, piuttosto confuso sia in termini di *policy* sia in termini di responsabilità diretta di gestione. Proprio questo Paese che possiede un patrimonio culturale vastissimo, infatti, non solo fatica a proporsi come modello "di punta" nella gestione e nella valorizzazione dell'enorme capitale culturale che nei secoli ha costruito, ma è lontano anche solo dal mantenersi in linea con gli standard degli altri paesi europei.

L'ultimo rapporto "Io sono Cultura" di Fondazione Symbola (Fondazione Symbola, 2016) sul sistema produttivo culturale e creativo italiano, di certo mette in luce la capacità di questo settore a contribuire in modo importante alla ricchezza prodotta nel nostro Paese. Nel 2015 le industrie culturali e creative, il patrimonio storico artistico, le performing arts e le arti visive hanno prodotto il 6,1% dell'intera ricchezza italiana (per un totale di 89,7 miliardi di euro). Ma il potenziale inespresso risulta essere enorme ed è sempre più evidente la necessità di implementare logiche che vadano oltre la mera conservazione e verso uno sviluppo di un processo rinnovato di generazione di ricchezza e di valore *culture led*. Le statistiche culturali, i rapporti di valutazione sugli impatti, il lessico dei legislatori analizzati in questi tre capitoli ci hanno mostrato proprio quanto la capacità informativa e valutativa sia ancora piuttosto limitata e quanto l'esperienza di misurazione degli effetti sociali delle istituzioni culturali e delle politiche italiane appaia ancora poco convincente.

Nel primo capitolo abbiamo effettuato un'analisi a livello micro sulle istituzioni culturali e, nella fattispecie, sui musei. Le forti pressioni di natura manageriale e di responsabilizzazione economica hanno imposto la necessità di dare valore all'informazione come strumento di marketing. L'obiettivo è di incrementare la capacità di queste istituzioni, in termini di efficacia ed efficienza nel loro orientamento al mercato e alle risorse, ma anche nei termini più vicini alla stessa mission dei musei – sviluppare e diffondere cultura.

Abbiamo potuto notare come alcuni tra i più importanti musei italiani si trovino ancora spiazzati, incapaci di usufruire di strumenti in grado di elaborare e rendere sufficientemente informativi i dati di natura multidimensionale – estetici, economici e sociali – connaturati con queste organizzazioni culturali. L'utilizzo, nella quotidianità, di modelli e metodi d'indagine di stampo cognitivista, ormai ampiamente superati, incapaci di seguire le nuove tendenze sociali e di rispondere efficacemente alla necessità di introdurre logiche economiche nelle decisioni, rappresenta il primo anello debole della catena gestionale dei nostri istituti culturali, che dal mondo dei privati hanno ancora molto da imparare.

Giusto a titolo di esempio, per individuare un possibile percorso d'indagine perseguibile, riportiamo l'esperienza di *Tripadvisor* che ha recentemente pubblicato una classifica sui migliori musei del mondo. Questa classifica è frutto dell'analisi incrociata di oltre 385 milioni di recensioni. Il metodo utilizzato dal più importante sito di riferimento per i viaggiatori non ha nulla a che fare con gli accessi e i freddi numeri delle indagini standard utilizzate dalle istituzioni culturali che qui abbiamo analizzato, ma entra nel cuore del pubblico, apprendendo dalle sue sincere e volontarie percezioni: una nuova frontiera nell'indagine sociale.

In questa classifica (Tripadvisor, 2016), un museo italiano compare nella Top 25 solo al sedicesimo posto. Un risultato davvero mediocre, frutto perlopiù di un'offerta nell'ambito della comunicazione e delle risorse digitali da parte dei nostri musei quanto mai scarsa e antiquata.

La questione relativa all'utilizzo delle informazioni è tutt'altro che banale se si considera l'importanza della cultura e della creatività soprattutto nello sviluppo di nuovi business, anche negli altri settori dell'economia.

Nel secondo capitolo abbiamo potuto vedere, analizzando una serie concreta di eventi “metaculturali”, come i modelli correnti di valutazione sugli impatti sociali e soprattutto economici delle politiche regionali siano usati perlopiù come strumento di rafforzamento di scelte già compiute e siano percepiti dagli utenti come mere procedure burocratiche, traducendosi in misurazioni spesso inefficaci per l’effettiva valutazione dei progetti, soprattutto in un’ottica di osservazione non permanente.

Le azioni culturali, infatti, sono in grado di produrre effetti di natura strutturale sulla vita sociale ed economica di un territorio, innescando mutamenti lenti ma profondi che necessitano, per questo, di modelli di valutazione complessi e orientati sul lungo periodo.

La qualità degli output si dimostra, ad oggi, un’emergenza da non sottovalutare se si vuole nutrire in modo costruttivo il dibattito pubblico attraverso un approccio, se non scientifico, perlomeno *evidence-based*.

Grazie alle nuove metodologie e tecnologie, nell’era dei social network, dove sempre di più (per dirla alla Nanni Moretti) “le parole sono importanti”, è oggi possibile spingere la ricerca verso modelli capaci di comprendere in maniera più chiara i nuovi linguaggi e le nuove strutture di apprendimento sociale. Il caso di *Tripadvisor* citato sopra ne è solo un esempio.

Il *web scraping* e le tecniche di *text mining*, utilizzate per l’analisi automatica dei testi, sono oggi ancora un settore parzialmente inesplorato soprattutto per ciò che concerne il mondo dei beni culturali.

Nel terzo e ultimo capitolo abbiamo provato a utilizzare questo nuovo strumento di analisi, implementando un modello AAT sui corpus relativi alle normative statali sui beni culturali. Questo strumento si è prestato a far emergere con maggior evidenza la struttura comunicativa del lessico dei nostri legislatori che, al contrario di quanto è stato annunciato in questi ultimi anni, conferma di fatto una scarsa propensione del nostro Stato a convergere verso forme di management pubblico innovative e sostenibili.

Tale struttura del lessico legislativo rimane imbrigliata nella formulazione di una rete di asfissianti procedure di natura costringente, orientate soprattutto alla tutela del patrimonio culturale, scarsamente votate all'efficienza gestionale e ancor meno all'efficacia in termini di valorizzazione. I dati deludenti sul numero medio dei visitatori degli istituti d'arte italiani che abbiamo mostrato, sono proprio il frutto di questi processi iperburocratici, indicativi di una scarsa visione strategica.

Questo lavoro, in conclusione, ha inteso far emergere le contraddizioni e le distorsioni dell'apparato informativo interno e, conseguentemente, anche di quello comunicativo in relazione a ciascuno strato delle politiche culturali analizzate.

L'obiettivo fissato è stato quello di gettare le basi per la costruzione di un nuovo percorso di ricerca che possa mostrarsi aderente alle circostanze e alle esigenze delle politiche *culture driven*. Un nuovo approccio olistico di analisi in grado di incentivare processi funzionali e causali e modelli di relazione e di gestione concretamente efficaci perché adeguatamente sostenuti da un sistema informativo completo ed esaustivo ad ogni livello.

Ciò che è emerso in modo prevalente riguarda, infatti, un deficit di consapevolezza generale in merito al capitale simbolico del patrimonio culturale nazionale, che rende offuscata, anche per le stesse istituzioni, la visione degli sviluppi economici potenziali, determinando così una quasi totale sterilità delle politiche di intervento sui beni culturali.

Le ragioni di queste carenze fondano le loro radici certamente in un sistema formativo che non offre strumenti adeguati per la costruzione di una consapevolezza del profondo legame tra eredità culturale e future possibilità di crescita della società civile.

Tra le soluzioni da incentivare vi è non solo quindi la costruzione di modelli di valorizzazione di tipo turistico, spesso orientati alla promozione di grandi eventi, che spingono ad un consumo culturale meramente superficiale e d'intrattenimento ma soprattutto la realizzazione di forme partecipative di promozione che coinvolgano attivamente tutti gli attori del territorio. Policy innovative dirette a sollecitare la comprensione, la riappropriazione e l'integrazione dei beni culturali materiali e immateriali da parte dei territori che li hanno prodotti e di cui sono espressione.

Una riconfigurazione sistemica che parta dal basso ovvero da una programmazione formativa adeguata che sostenga la presa di coscienza, già in età scolare, del patrimonio culturale come elemento portante dell'identità territoriale. Parallelamente è necessario considerare la promozione di strategie di *governance* che, pur non pregiudicando il sistema di garanzia pubblica, incorraggino processi reali di imprenditorialità fondati sull'informazione e sulla conoscenza, in grado di tener sufficientemente conto dei fattori esogeni, delle dinamiche sociali e delle evoluzioni delle tendenze e dei mercati, con lo scopo di favorire un maggior equilibrio tra economicità e finalità istituzionali.

Bibliografia e sitografia

AA.VV. (a cura di MARRADI A.), (1988) "Costruire il dato", FrancoAngeli, Milano.

Amorosino S. (2010), "Le fondazioni culturali "di origine" o "a vocazione" politica".
culturali" N.3-, Adeon - Il Mulino

Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., Vivalda C., (2005) "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione". FrancoAngeli, Milano

Arts Council England (2011) , "Arts audiences: insights". Disponibile on line sul sito:
http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/arts_audience_insight_2011.pdf

Bakhshi H., Throsby D. (2010), "Culture of innovation- An economic analysis of innovation" in 'Cultural Organizations NESTA Research report'- disponibile su :
<http://www.nesta.org.uk/publications/culture-innovation>

Barbati C. (2001), "Pubblico e privato per i beni culturali, ovvero delle 'difficili sussidiarietà'". N.3-, Adeon - Il Mulino, Bologna
<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2001/3/barbati.htm>

Belfiore E. (2002) "Art As A Means Of Alleviating Social Exclusion: Does It Really Work? A Critique Of Instrumental Cultural Policies And Social Impact Studies In The UK",
International Journal Of Cultural Policy, 8:1, 91-106

Benini S. (2003), "La tutela dei beni culturali e ambientali nelle procedure di dismissione del demanio pubblico", Il Foro Italiano 126.1: 19/20-23/24.

Bolasco S. (2013) ."L'analisi automatica dei testi. Fare ricerca con il text mining", Carocci editore, Roma.

Bolasco S, Galli de' Paratesi, N. Giuliano L. (2006) "Parole in libertà. Un'analisi statistica e linguistica", Manifestolibri, Roma.

Bollo A. (2012), "Il marketing della cultura", Carocci Editore, Roma

Bollo A.(2011), "I musei e la sfida della nuova cultura digitale"
http://issuu.com/fondazione_fitzcarraldo/docs/sfidadigitale_bollo#

Bollo A.(2013), *Measuring museum impacts*, disponibile su http://issuu.com/fondazione_fitzcarraldo/docs/measuring_museum_impacts/3?e=1961483/4249859

Bollo A. (2004), *“Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori”*, Stampa Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, Bologna.

Bourdieu P. (1983), *“La distinzione”*. Il Mulino, Bologna.

Bourgeon-Renault D.2009, *“Marketing de l’Art et de la Culture”*, Dunod, Paris.

Carnevali B. (2012), *“Le apparenze sociali – Una filosofia del prestigio”*. Il mulino, Bologna.

Caselli M. (2010), *“Indagare col questionario”* , Vita e Pensiero, Milano.

Cassanelli R., Giovanni P.(a cura di). (2005), *“Lo Stato aculturale. Intorno al codice dei beni culturali”* .Editoriale JakaBooks, Milano.

Colbert F. (2009) *“Marketing delle arti e della cultura”*,pg. 29-39, Etas Libri, Milano

Cortese W. (1999), *“I beni Culturali e Ambientali. Profili nomativi”*. Cedam, Padova.

Cova B., Pace S. (2006), *“Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment - the case ‘my Nutella The Community’”*, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Iss: 9 pp. 1087 – 1105.

Dalli D., Romani S. (2003), *“Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing”*. Milano: Franco Angeli.

Evans, G. (2003), *“Hard-Branding The Cultural City – From Prado To Prada”*, *International Journal Of Urban And Regional Research*, 27 : 417–440

Falletti V., Maggi M. (2012), *“I musei, Collana Universale Paperbacks”*, Il Mulino,Bologna.

Ferrari S., Veltri A. (2008), *“L’approccio esperienziale nell’offerta dei beni culturali. Il caso di «Emozioni da museo»”*, *Finanza, Marketing e Produzione*, n.4: 66-95

Feinerer I., Hornik K., Meyer D. (2008), *“Text Mining Infrastructure in R”* ,*Journal of Statistical Software*, Volume 25, Issue 5

Finley D.S., Gralen A., Fichtner L. (2006). "From Bankruptcy to Sustainability: Stakeholder Engagement and Strategic Renewal in a Performing Arts", *International Journal of Arts Management*, 9, 1: 4-16

Foà S. (2002), "Il regolamento sulle fondazioni costituite e partecipate dal ministero per i Beni e le Attività culturali" N.1-, Adeon - Il mulino
<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2002/1/foa.htm>

Fondazione Symbola, Unioncamere (2015), "Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi, Rapporto 2015, Quaderni di Symbola". Disponibile on line al link:
<http://www.symbola.net/html/article/summary/publications>

Fondazione Symbola, Unioncamere (2016), Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi, Rapporto 2016, Quaderni di Symbola. Disponibile on line al link:
http://www.symbola.net/assets/files/lo%20sono%20cultura%202016%20DEFINITIVO%20bassa%20risoluzione_1469703511.pdf

Forte P. (2011), "La gestione dei beni culturali: tappe di un percorso. I musei statali in Italia: prove di autonomia", N.1- Adeon - Il mulino
<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2011/1/forte.htm>

Fortunato A. (2014), "Residenze teatrali in Calabria. Una prima valutazione". Studio realizzato nell'ambito delle attività del POAT MiBAC – Ob. II.4 del PON GAT FESR 2007-2013 - Rete per la governance delle politiche culturali per la Regione Calabria. Rapporto di Ricerca. Disponibile on line al link: <http://www.retepoat.beniculturali.it/>

Fortunato A., Perri A., Renda A. (2015), "Politiche culturali e fondi strutturali. Un'analisi empirica". Disponibile on line al link:
<http://www.aisre.it/images/aisre/55c37475c34fa2.80489519/Politiche%20culturali%20e%20fondi%20strutturali.%20Unanalisi%20empirica.pdf>

Franchi Scarselli G. (2000), "Sul disegno di gestire i servizi culturali tramite associazioni e fondazioni" N.3-, Adeon - Il mulino
<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2000/3/franchi.htm>

Fumagalli Meraviglia M. (2008) 'La valorizzazione del patrimonio culturale nell'ordinamento internazionale' a cura di Lidianna Degrassi , "Cultura e Istituzioni, la valorizzazione dei beni culturali negli ordinamenti giuridici", Giuffrè editore.

Gallucci F. (2006), "Marketing emozionale", Egea, Milano.

Hagège C. (1985), "L'homme de paroles", Fayard, Paris.

Hood M. (2004), 'Staying Away: Why People Choose Not to Visit Museums.', in Anderson Gail (a cura di) "Reinventing the Museum: historical and contemporary perspectives on the paradigm shift", Rowman , Altamir.

Hooper-Greenhill E. (2003) 'Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte' in BODO Simona (a cura di), "Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee", Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

ICOMOS (1999) International Cultural Tourism Charter, Managing Tourism At Places Of Heritage Significance

Intesa San Paolo - Finanza Locale Monitor (2011), "La gestione del patrimonio artistico e culturale in Italia: la relazione fra tutela e valorizzazione"- Numero monografico presentato al Convegno 'Beni culturali identità, crescita rispettare il passato, costruire il futuro, senza dimenticare il presente' disponibile su https://pagellapolitica.it/static/files/50570c1209c83_San_paola_patrimonio_culturale_artistico_gestione_costi_opportunita.pdf

Kotler N., Kotler P. (2004), "Marketing dei musei – Obiettivi, traguardi, risorse", Giulio Einaudi editore s.p.a, Torino.

Krackman K. (1996), "The Effect Of School-Based Arts Instruction On Attendance At Museums And The Performing Arts", Poetics, vol. 24, pp. 203-218.

Lanfranconi F. (2012), "Pubblico e privato nella gestione museale: Italia e Francia a confronto" , Tafterjournal n. 45, <http://www.tafterjournal.it/2012/03/01/pubblico-e-privato-nella-gestione-museale-italia-e-francia-a-confronto/>

Lampis A. (2011) , "Direct Marketing e Multilevel per i consumi culturali", 2011 <http://www.fizz.it/home/articoli/2011/322-direct-marketing-e-multilevel-i-consumi-culturali>

Lebart L., Salem A. (1988), "Analyse statistique des données textuelles", Dunod, Paris

Leicester G., Sharpe B., (2010), "Producing the Future. Understanding Watershed's Role in Ecosystems of Cultural Innovation". International Futures Forum- Watershed, internationalfuturesforum.com

Lipari M. (2010). Le esternalizzazioni: oggetti, forme e modalità di scelta dei terzi. Scuola superiore della pubblica amministrazione valorizzazione e fruizione dei beni culturali tra gestione diretta e indiretta. http://sna.gov.it/www.sspa.it/wp-content/uploads/2010/04/Capitolo_II_parte_II.pdf

Lorenzetto E. (2008), "Il grande museo si fa luogo del tempo libero" , <http://www.tafter.it/2008/08/26/il-grande-museo-si-fa-luogo-del-tempo-libero/>

Luhn H.P. (1958) , "The automatic creation of literature abstracts", IBM Journal, Res. Develop 2 (4), 159-165

Michalke M. (2016), "Using the koRpus Package for Text Analysis", disponibile on line al link cran.r-project.org/web/packages/koRpus/vignettes/koRpus_vignette.pdf

Margarone C. (2012), "Palazzo Madama: a social Museum", disponibile on-line su http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/margarone_2012_0.pdf

McKercher B., Ho Pamela S. Y., du Cros H. (2005), " Relationship Between Tourism And Cultural Heritage Management: Evidence From Hong Kong" Tourism Management vol . 26, issue 4, pg. 539-548

Mezzetti L. (1995), "I beni culturali. Esigenze unitarie di tutela e pluralità di ordinamenti". Cedam

MIBACT (2014). Verso un nuovo MIBACT - La riorganizzazione del Ministero Dei Beni E Delle Attività Culturali E Del Turismo; Documento reperibile sul sito: [Http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/Scheda%20del%20provvedimento%20sintetizzato-imported-46440.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/Scheda%20del%20provvedimento%20sintetizzato-imported-46440.pdf)

MIBACT (in corso di pubblicazione). Metodi, modelli e strumenti per la misurazione e valutazione degli effetti e degli impatti di natura economica e sociale degli eventi culturali. Il caso della regione Calabria, Gangemi editore, Roma

Monocle (2015), *Soft Power Survey 2014/15* Londra. Disponibile on line al link: <http://monocle.com/film/affairs/soft-power-survey-2014-15/>

Nantel, J. (2009) "I comportamenti del consumatore" in Colbert F. (a cura di) 'Marketing delle arti e della cultura', Etas Libri, Milano 2009

Nye, Jr Joseph S., (2008) "Public Diplomacy And Soft Power, *The Annals Of The American Academy Of Political And Social Science*", 616: 94-109

O'Brian D., (2014) , *Cultural Policy. Management, Value And Modernity In The Creative Industries*, NY: Routledge

OECD (a) (2014), *Tourism And The Creative Economy*, OECD Studies on Tourism, OECD Publishing. Disponibile on line al link: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207875-en>

OECD (b) (2014), *OECD Tourism Trends and Policies 2014*, OECD Publishing. Disponibile on line al link: <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2014-en>

Palombini A. (2014), "Flussi turistici e pubblico museale: un tentativo di approccio analitico", *Digitalia ICCU*, Istituto centrale per il catalogo unico delle biblioteche italiane e per le informazioni bibliografiche, vol.2 , <http://digitalia.sbn.it/article/view/1281>

Paolucci A. (1996), *Museo Italia: diario di un soprintendente-ministro*, Sillabe, Livorno.

Peterson R. (2005) "Problems In Comparative Research: The Example Of Omnivorousness" , *Poetics*, Elsevier, 33, 257–82

Pine J., Gilmore J., (1999), "The Experience Economy". Harvard BusinessSchool Press, Boston

Pine J., Gilmore J. (1998), "Welcome to the experience economy"; *Harward business review*, (July-August), pp. 97-105

Pinti P., Sparnanzoni I. (2002), "Il Comune e i beni culturali", Giuffrè editore, Milano.

Puczko L. (2013), "Visitor experiences in cultural spaces", in Smith M. and Richards G. 'Routledge Handbook of Cultural Tourism', , NY, pp. 389-395

Puczko L. e Ratz T. (2007), "Trailing Goethe, Humbert, and Ulysses: cultural routes in tourist", in Richards, G. (ed.) *Cultural Tourism: Global and Local Perspectives*, New York:Haworth Press, , Haworth Press, New York pp. 131–43

Reinert M. (1995), " I mondi lessicali di un corpus di 304 racconti di incubi attraverso il metodo Alceste", in Cipriani, P. Bolasco, S. (a cura di), 'Ricerca qualitativa e computer', Milano, Franco Angeli, pp. 202-223

Rich J. D. in Colbert F. (2009) (a cura di) "Marketing delle arti e della cultura"pg. 124-146, Etas Libri, Milano

Richards G., (2011), "Creativity and tourism. The State of the Art", Annals of Tourism Research, 38:1225-1253

Richards, G. (2000) "The European Cultural Capital Event: Strategic Weapon In The Cultural Arms Race" Journal Of Cultural Policy 6,2: 159–81

Rosati C. (2011), "Mano nella mano, al museo con un bambino", disponibile on line su : http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/Rosati_2011.pdf

Sacco P. (2010), Le industrie culturali e creative e l'Italia: una potenzialità inespressa su cui scommettere, Il Sole 24 ore. Disponibile on line al link: <http://www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnline5/>

Savelli A., (1992), Sociologia del turismo, FrancoAngeli, Milano

Settis S., (2002), Italia S.p.A . L'assalto al patrimonio culturale, Einaudi, Torino

Simmons G. (2008), "Marketing to postmodern consumers: introducing the internet the chameleon", European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 3/4, pp. 299-310

Solima L. (2012), "Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali", Rubettino, Soveria Mannelli, CZ

Solima L. (2000), "Il pubblico dei musei - indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani", Gangemi editore, Roma.

Solima L. (2008), "Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca", in 'I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche', (a cura di A. Bollo), FrancoAngeli, Milano, pp. 65-76.

St-James Y. (2009) , 'La dimensione esperienziale dell'esperienza di consumo' in Marketing delle arti e della Cultura ETAS libri Milano 2009

Stack J. (2013), "Tate Digital Strategy 2013–15: Digital as a Dimension of Everything", Spring 2013 -Tate Papers, disponibile on line su: <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/tate-digital-strategy-2013-15-digital-dimension-everything>

The Work Foundation, NESTA (2007), "Staying Ahead: The Economic Performance Of The UK's Creative Industries". Disponibile on line al link: <http://workfoundation.net/research/publications/publicationdetail.aspx?oItemId=176>

Throsby D.(2001), *Economia e cultura*, il Mulino, Bologna.

Trimarchi M. (2007), "Regulation, Integration and Sustainability in the Cultural Sector" *International Journal of Heritage Studies*, 10:5, 401-415

Trimarchi M. (1993), "Economia e cultura", FrancoAngeli, Milano .

Tripadvisor (2016) " Top 25 museums – world" , disponibile al link: <https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Museums-cTop-g1>

UNESCO (2009) "UNESCO Framework for Cultural Statistic", disponibile on line al link: <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/framework-cultural-statistics-culture-2009-en.pdf>

Van Ejick K. (1997), *The Impact Of Family Background And Educational Attainment On Cultural Consumption: A Sibling Analysis*, *Poetics*, vol. 25, pp. 195-224.

Vassallo N. (2003), "Teoria della conoscenza", Editori Laterza, Bari.

Yi-De Liu,(2014), "Cultural Events and Cultural Tourism Development: Lessons from the European Capitals of Culture", *European Planning Studies*, Routledge. 22 ,3: 498-514.

Zan L. (2003), "Economia dei musei e retorica del management", Mondadori Electa, Milano