

Il pubblico invisibile.

**Indagine
sui non-utenti
dei musei**

Walter Santagata (responsabile della ricerca)
Vittorio Falletti Maurizio Maggi

Con la collaborazione di
Maria Chiara Bonino
Paola Ciocca

Rapporto per Regione Piemonte e Comune di Torino
Dicembre 1999

Si ringraziano per la collaborazione Giuseppe Bertero, Gianfranco Billotti, Giuseppe Ciocca, Giuseppina Colucci, Paolo De Nicolai, Camillo di Menna, Corrado Locati, Daniele Lupo Jallà, Irma Chiara Malaroda, Silvana Santero, Alfredo Stroppiana, Alberto Vanelli.

*Si ringraziano inoltre
le 77 persone
che nei mesi di novembre e dicembre hanno partecipato
ai 9 focus group realizzati a Torino presso
il Liceo Artistico Statale Cottini e l'Istituto Professionale Statale per i Servizi
della Pubblicità Steiner, l'Università (facoltà di Scienze politiche e Scienze
della comunicazione), la Bocciofila S.i.s., l'Università della Terza età, la
scuola elementare Don Bosco, il circolo Rosa Agazzi (succursale Ottino).*

*Maria Chiara Bonino ha scritto l'appendice 1
"Il pubblico dei non utenti: l'esperienza internazionale".*

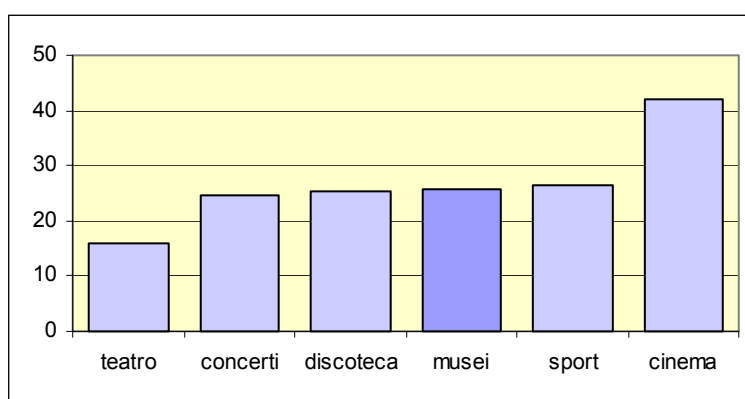
Paola Ciocca ha curato il coordinamento operativo della ricerca.

Il pubblico dei musei

Introduzione

Un adulto su quattro, ossia il 25% circa della popolazione italiana con oltre sei anni di età, visita almeno una volta l'anno un museo o un'istituzione simile¹.

Figura 1 – Frequenza ad alcuni tipi di attività ricreative *outdoor*



Fonti: Istat, 1996

Apparentemente si tratta di un dato confortante, soprattutto se comparato al pubblico di altri tipi di utilizzo del tempo libero, come le discoteche o le manifestazioni sportive (figura 1). Tuttavia bisogna considerare che la frequenza media ai musei è di meno di due visite l'anno contro valori molto superiori per gli altri tipi di attività considerati². Il flusso di visite che interessa i musei è per conseguenza assai più modesto di quanto suggerito da questi dati.

¹ Questo dato (Istat, 1995) è destinato diminuire di molto se si sottraggono dalle istituzioni simili i siti archeologici, le biblioteche e le residenze storiche. I dati conoscitivi, spesso di natura campionaria, sono però sufficientemente concordanti. Secondo l'indagine Multiscopo sulle famiglie italiane (Istat, 1996) relativa al 1994, il 76.3% degli italiani non ha frequentato un museo o una mostra nei 12 mesi precedenti l'indagine.

² Nel 1994, ultimo anno disponibile tramite l'indagine Multiscopo (Istat, 1996), la frequenza media è stata di 7,5 nelle discoteche, 6,7 ai concerti, 6,2 nelle manifestazioni sportive, 5,3 nei cinema, 3,4 nei teatri, 3,3 nei musei.

A ciò si aggiunge un altro interrogativo: cosa sappiamo di quei tre italiani su quattro non vanno nei musei e in che modo possiamo pensare di coinvolgerli? La domanda assume particolare rilievo se si pensa che sono in corso non solo ingenti investimenti nel settore dei beni culturali ma anche importanti sforzi di riorganizzazione funzionale e amministrativa della loro fruizione.

Oltre a ciò è diffusa e avvertita sia fra i professionisti del settore sia nell'opinione pubblica l'esigenza di una trasformazione di una istituzione, quella museale, ritenuta inadeguata. Perché gli amministratori pubblici e gli esperti di settore possano mettere in atto i provvedimenti necessari è però necessario dare connotati più precisi alla insoddisfazione del pubblico e quindi alla trasformazione che si intende intraprendere.

Considerando i dati di frequentazione museale citati in precedenza appare opportuno non limitare l'indagine ai visitatori attuali, ma estenderla anche a quei tre italiani su quattro che non fanno parte del pubblico abituale attuale. In particolare appare opportuno concentrare l'attenzione su specifici segmenti che, per caratteristiche socio-economiche, demografiche e culturali, possono essere considerati potenziali visitatori e che, in presenza di opportune politiche, potrebbero diventare frequentatori effettivi dei musei.

Le indagini quantitative sul pubblico

Esistono, all'estero e anche in Italia, molte ricerche sul pubblico attuale dei musei, sulle sue caratteristiche socio-economiche, sulla sua provenienza e sulle motivazioni della visita. Tuttavia ben poco si conosce del pubblico potenziale, ossia di quei cittadini che non varcano la soglia dei musei o lo fanno solo occasionalmente.

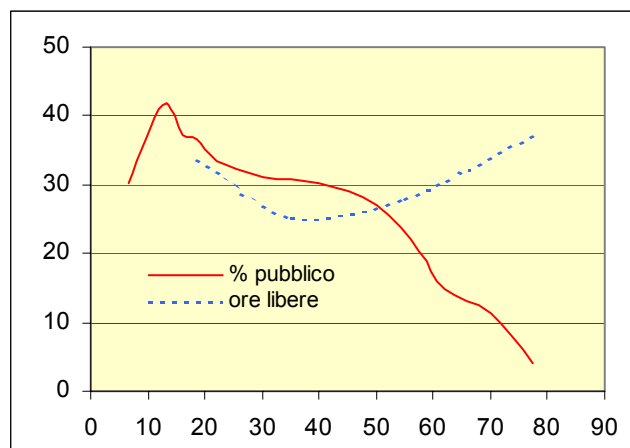
Le indagini sulla audience dei musei realizzate negli anni recenti si sono in genere basate su due principali metodologie, entrambe di tipo quantitativo: *entrance study* ed *omnibus-pool method*.

Nel primo caso l'indagine è concentrata sulla *audience* attuale dei musei. Questa metodologia presenta il vantaggio di avere costi relativamente ridotti e di raccogliere una quantità rilevante di informazioni. Lo svantaggio

principale consiste nel limitare l'osservazione ai soli visitatori attuali. Quest'ultimo è un limite rilevante poiché un aspetto interessante e solitamente poco indagato relativo al pubblico dei musei riguarda proprio le motivazioni di coloro che abitualmente non li frequentano. Ciò è tanto più vero in presenza di un pubblico museale molto limitato numericamente.

Nel caso dell'*omnibus pool method* invece, un campione casuale di individui rappresentativi di una popolazione (esempio dei residenti a Torino) viene interrogato circa i propri consumi culturali e museali in particolare. Il vantaggio in questo caso è quello di includere anche il non-pubblico e il pubblico occasionale. Lo svantaggio è quello, se la percentuale di visitatori dei musei sul totale della popolazione è ridotta, di richiedere un campione enorme per avere una quantità di informazioni statisticamente significativa. Un secondo svantaggio è quello di non riuscire ad approfondire le informazioni raccolte. Tipicamente una delle principali motivazioni per la non frequentazione del museo è la mancanza di tempo³. In realtà (figura 2) il periodo della vita corrispondente alla più forte diminuzione di tempo libero coincide con il declino più lento dell'appartenenza al pubblico museale, mentre nel periodo della vita in cui il tempo libero aumenta questa partecipazione diminuisce rapidamente.

Figura 2 – Tempo libero e dimensioni del pubblico museale per classe di età



Fonti: Istat, 1996

³ Shuster J.M.D., 1991

Con tutta evidenza si tratta dunque di risposte che nascondono una scala di priorità sfavorevole per i musei e il cui approfondimento richiede un'analisi di tipo qualitativo.

Un'indagine qualitativa sul pubblico

La metodologia alla base di questo rapporto è di tipo qualitativo ed utilizza lo strumento dei *focus group*, non nuovo nel mondo museale⁴ anche in Italia ha avuto applicazioni prevalentemente nel campo aziendale o del marketing politico. Il vantaggio è quello di approfondire, con tempi e costi di ricerca relativamente modesti, aspetti che, per la loro natura, sfuggono alle rilevazioni quantitative⁵.

Le indagini *entrance study* e *omnibus pool* tuttavia, pur caratterizzate dai tipici inconvenienti delle analisi quantitative, hanno contribuito a disegnare con una certa precisione i contorni del pubblico attuale. Esse forniscono informazioni preziose per individuare i segmenti potenzialmente più ricettivi nei confronti di politiche di miglioramento dell'offerta o di sostegno della domanda. In tal modo indagini quantitative e qualitative sono strumenti fra loro complementari e funzionali al medesimo obiettivo.

Nel caso in esame l'oggetto è rappresentato da gruppi appartenenti a segmenti specifici di cittadini, indipendentemente dalla loro frequenza di visita ai musei.

	Piemonte	musei piem.	Italia	musei italiani
Studenti post obbligo	6,3	17,3	8,9	23,8
Pensionati	22,1	6,7	17,5	7,1
Famiglie con bambini	40,1	n.d.	47,0	n.d.
Altri	31,5	n.d.	26,6	n.d.
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Istat, 1996 e Regione Piemonte, 1992

⁴ Fra gli altri quelli organizzati dal Center for the Arts and Education della Getty Foundation (D'Harnon Court A., 1991).

⁵ Per una illustrazione dettagliata della metodologia vedi oltre l'appendice 2

In particolare si sono scelti, proprio sulla base dei risultati di precedenti indagini quantitative (vedi tabella 1), tre gruppi di potenziali grandi utenti dei musei come le famiglie con bambini, i giovani ad alta scolarità (scuola post obbligo), e gli anziani.

Si tratta di gruppi interessanti per motivi diversi.

Le famiglie con bambini costituiscono una quota demograficamente rilevante: poco meno della metà (47%) delle famiglie hanno bambini e rappresentano circa due terzi della popolazione totale.

La loro frequenza museale non è facilmente misurabile, in quanto i dati disponibili non presentano una disaggregazione familiare sufficiente.

L'interesse nei confronti di questo segmento origina sia dal suo peso demografico, sia dall'influenza che le visite dei bambini accompagnati singolarmente da adulti sembrano assumere nei confronti della probabilità di visite future, sia infine dal fatto che le famiglie sono condizionate nell'uso del tempo libero dai vincoli posti dai figli e dalle loro preferenze. Non va poi trascurato il fatto che le attività ricreative *outdoor* rappresentano ancora una componente importante del tempo libero delle famiglie con figli e il museo può trovare qui un mercato potenziale di sicuro interesse. E' quindi ragionevole ipotizzare che l'introduzione di politiche anche di tipo tradizionale (orari, tariffazione) volte a rendere più accessibile l'offerta possa avere effetti rilevanti in considerazione del numero di persone coinvolte, delle prospettive future e della limitazione materiale che quasi certamente oggi subisce questo segmento di domanda.

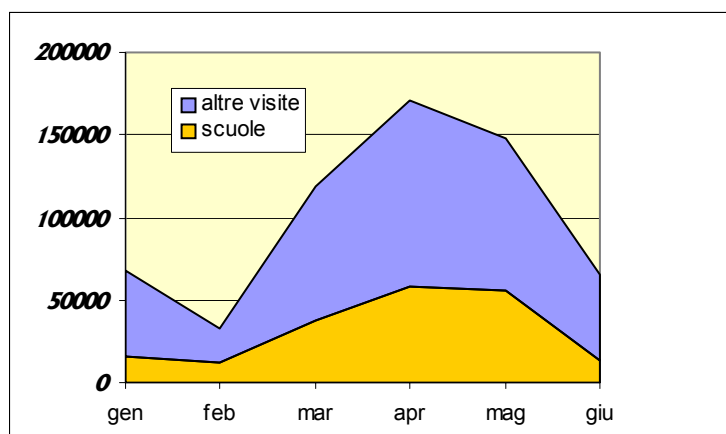
Gli studenti sono oggi il gruppo sociale con il tasso di partecipazione più elevato in Italia (quasi uno su due frequenta un museo o una mostra almeno una volta l'anno) anche se, in conseguenza della loro scarsa rappresentanza percentuale sul totale della popolazione (meno del 9%), rappresentano una quota più limitata, anche se consistente, del pubblico dei musei (circa il 24% delle visite totali).

La quota più significativa in termini numerici è costituita dalle classi di età intermedie e soprattutto dai cosiddetti *baby boomers*. Quest'ultima è però una classe del tutto particolare per gusti, atteggiamenti sociali e consumi

culturali. Gli attuali giovani ad alta scolarità rappresentano una quota consistente del pubblico di domani ed è lecito domandarsi se saranno in grado di “rimpiazzare” i *baby boomers*, che, con la loro elevata propensione ai consumi culturali, hanno contribuito in modo significativo, non solo in Italia ma in tutti i paesi industrializzati, ad alimentare il flusso di visite verso i musei.

Inoltre nel valutare i dati della frequenza giovanile bisogna considerare il “consumo forzoso” legato alle visite scolastiche. L’elevato tasso di frequenza studentesco (figura 3) è in buona misura determinato, almeno nella scuola media superiore, da decisioni delle scuole⁶. Questo tipo di frequentazione si è tuttavia rivelato poco correlato con la domanda museale nel periodo adulto⁷. L’adozione di politiche capaci di trasformare una significativa quota di frequenze legate alle gite scolastiche in visite autonome sarebbe certamente più “fertile” nei confronti della domanda futura e costituirebbe di per sé un risultato utile, al di là di eventuali variazioni delle visite giovanili nel breve periodo.

Figura 3 – Visite scolastiche nei musei di Torino nei primi 6 mesi del 1999



Fonte: Osservatorio Cultura Piemonte, 1999

Gli anziani sono invece un segmento interessante per un motivo quasi opposto. Infatti essi costituiscono una fetta rilevante della popolazione

⁶ Indagini locali (vedi ad es. i dati riportati da Osservatorio Cultura Piemonte) sembrano suggerire che da un terzo a metà delle visite studentesche sia decisa dalla scuola e non abbia origine da una scelta autonoma

⁷ Falch J.H., 1998

italiana (il 17.5% dei visitatori in Piemonte sono pensionati) e tuttavia dato il loro modesto tasso di visita museale (circa 1 su 8 visita un museo o una mostra almeno una volta l'anno) rappresentano anch'essi una quota del pubblico attuale numericamente poco rilevante (circa il 7% delle visite totali).

Le prospettive future sono tuttavia molto diverse, almeno potenzialmente. Nei quindici Paesi della Comunità Europea esistono poco meno di 50 milioni di viaggiatori ultrasessantenni, un potenziale di turisti che rappresenta circa il 17% della popolazione europea. Il dato è oltretutto in crescita ed è legato non solo ai fenomeni di invecchiamento della popolazione, ma all'ingresso nelle fasce di popolazione anziana di coorti di individui nuovi e caratterizzati da redditi, propensione ai consumi, presenze culturali, stili di vita diversi rispetto a quelli dello stereotipo dell'anziano emarginato.

Le conseguenti modifiche nei modelli prevalenti di uso del tempo libero coinvolgono ovviamente anche i musei, per ora non beneficiati dalla crescita di questo fenomeno.

Obiettivi della ricerca

Lo scopo della ricerca consiste nello studio delle aspettative e delle motivazioni culturali di tre categorie di popolazione: nuclei famigliari con bambini, studenti della Scuola Media Superiore e dell'Università e anziani. I confini territoriali della ricerca coincidono con quelli del territorio metropolitano. L'analisi del pubblico potenziale sviluppata è coerente con un sistema minimo di obiettivi di politiche culturali locali realizzabili lungo due diversi assi strategici definibili come *innovazione di processo*, e quindi introduzione di strumenti e politiche di promozione del prodotto attualmente esistente (utili nel breve periodo ma da modificare nel lungo periodo in funzione di un rinnovamento più profondo), e come *innovazione di prodotto*, quindi modifiche di base nella funzione e nel ruolo dei musei nel contesto culturale e sociale più ampio della comunità torinese e piemontese (da realizzarsi nel medio-lungo periodo).

Più in particolare si è cercato di dare risposta a domande relative all'immagine che hanno dei musei coloro che non li frequentano o li frequentano poco, all'esistenza di barriere invisibili, materiali o immateriali, comunque soggettivamente percepite, capaci di limitarne le capacità di attrazione e che potrebbero ragionevolmente essere rimosse o limitate da opportune politiche locali. Queste considerazioni sono importanti in vista di una ristrutturazione di processo del bene-museo.

Nello stesso tempo si è cercato di rispondere a una domanda più difficile: a cosa si associa la visita in un museo? Come viene utilizzato il tempo libero che si può considerare alternativo alla visita? Quali caratteristiche presentano le alternative nell'uso del *leisure time*? E quale sarà infine il pubblico futuro dei musei? E' rilevante sapere quale tipo di beneficio oggi il consumatore potenziale pensa di ricevere dalla visita museale, in vista di una ristrutturazione di prodotto del bene-museo, capace di modificare in profondità la "concezione riduttiva dei musei finora prevalente in Italia, che ha relegato queste istituzioni in un ruolo eminentemente conservativo"⁸.

⁸ Pinna G., 1999

1. Famiglie con bambini

Introduzione

Le famiglie con bambini costituiscono un target importante, ma particolarmente impegnativo per i direttori dei musei. La caratteristica di questo segmento di pubblico è per sua natura differenziata sia al suo interno sia rispetto ad altri possibili target di utenti. Al suo interno è evidente la contraddizione tra la domanda dei genitori e quella dei figli, anche se il contrasto è tanto meno rilevante quanto più i genitori rinuncino ad una visita “da adulti” a favore di un percorso museale adatto ai loro bambini. Nondimeno, per quanto simpatetici con i figli, i genitori sono essi stessi consumatori individuali. L’età, le caratteristiche cognitive e i modi di apprendimento dei bambini segnano, invece, una sostanziale differenza con altri gruppi di utenti. In particolare, come vedremo, i bambini imparano “toccando”, la loro intelligenza è “accesa” quando si riesce ad attrarre la loro attenzione, hanno, infine, assoluto bisogno di una guida, personale o audio-telefonica che sia.

Le informazioni raccolte nei focus group segnalano all’interno del pubblico dei genitori con figli in età scolare un *cleavage* netto tra famiglie ad alto reddito e a medio e basso reddito. Le prime impiegano il tempo libero dagli impegni scolastici dei figli in attività turistico-educative, vale a dire organizzano viaggi durante i quali la visita al museo è un evento molto probabile. Le seconde dedicano il tempo libero trascorso con i figli portandoli nei parchi cittadini affinché giochino all’aria aperta o facciano sport.

Tempo libero Contrariamente a quanto si possa immaginare, il tempo libero degli alunni delle scuole elementari e medie è poco e viene dedicato prevalentemente allo sport, al gioco all’aria aperta e ai viaggi: attività che compensano il tempo trascorso a scuola. Il giorno della settimana più libero da impegni scolastici è la domenica; i mesi dell’anno in cui non ci sono vacanze o non si va in montagna sono maggio e novembre.

Alternative al museo Sono implicite nell'impiego del tempo libero dichiarato: per le famiglie più mobili la visita alle città d'arte o la gita a un monumento, museo o capolavoro non troppo lontani; per le famiglie a reddito medio basso il parco.

Tra i tipi di musei che maggiormente affiorano nei ricordi e nelle preferenze dei genitori e dei bambini il primo posto è occupato dal museo egizio, poi in sequenza i musei della scienza, i musei di storia naturale e quelli storici (Pietro Micca); da ultimi quelli classici, di antichità e pittura.

Aspetti salienti del gruppo dei genitori con bambini e *policy*

Si impara toccando

Il museo "aperto" ad un pubblico di bambini dovrebbe attrezzarsi per rispondere alla dimensione cognitiva del mondo infantile. Come gli adulti usano gli occhi per conoscere il mondo, i bambini usano le mani. Toccare le cose è il modo dei bambini di appropriarsi della realtà. I bambini hanno voglia di toccare, i bambini toccano tutto, vogliono conoscere sperimentando.

Per assecondare le preferenze di questo target il museo dovrebbe attrezzare *percorsi speciali* di visita che consentano in un clima da laboratorio didattico di fare esperienze. *"Alle elementari i bambini sono attratti dalla curiosità, dall'impulso, da ciò che è più pratico. I maschi, in particolare, sono attratti dai materiali."* E' importante che i bambini possano manipolare e interagire con gli oggetti. Dovrebbe esserci sempre un laboratorio, dove i bambini possano divertirsi intelligentemente. Ad esempio, se gli si dà un foglio e pennarelli possono ricopiare un quadro o disegno che gli è piaciuto. Si pensi ad un museo egizio e alla possibilità di entrare in una piramide a scala ridotta; di ricostruire un tempio con elementi mobili; di disegnare o copiare geroglifici; di replicare in un teatrino antichi riti e cerimonie sacre degli egizi; di esercitare il mestiere di scriba, sacerdote, operaio etc.. Analoghe considerazioni valgono per un museo di scienze naturali o di un museo della scienza.

Nello spazio dedicato a *laboratorio didattico* il pubblico dei bambini può “fare” senza danneggiare gli oggetti. Questo spazio o un percorso speciale, che ne è l'equivalente, costituiscono in sé un aspetto fondamentale dell'apprendimento di conoscenza che il museo assume quale missione ultima, ma rappresentano anche la più corretta preparazione alla visita della collezione storica.

Ruolo culturale strategico della scuola

“La scuola dovrebbe usare il museo come usa un libro di testo.” Questa frase di un genitore che partecipava a un focus group è emblematica del ruolo di interlocutore privilegiato della scuola elementare e media nei confronti del sistema museale.

L'ambito scolastico è considerato dai genitori come un momento essenziale di iniziazione culturale, la scuola è l'incubatrice di un desiderio, di una voglia, di un interesse, che può evolvere sino a trasformarsi in bisogno, che induce alla visita e alla frequentazione ripetuta.

Si va al museo perché c'è un collegamento con le cose fatte a scuola, sentite alla TV o raccontate dai genitori. A seconda di quello che si studia a scuola si scelgono i musei: *“A lui piace da matti l'Egizio, l'ha fatto a scuola.”*

La scuola svolge, dunque, una doppia funzione di stimolo e di guida. In questo senso le politiche museali dovrebbero essere più attive nel coinvolgere gli insegnanti. Limitare il rapporto con la scuola all'organizzazione di visite guidate, oggi, non è che una forma di didattica passiva, a causa della quale i bambini rischiano di vedere il museo come succursale della scuola. *La didattica attiva porta il museo nella scuola*, come fornitore di materiali, di input culturali a favore di un percorso didattico orientato all'uso del suo patrimonio di conoscenza come di un libro di testo. Un'esperienza concettualmente vicina alla politica della didattica attiva è stato l'atelier in lingua francese “Coco à la GAM” realizzato recentemente alla Galleria d'arte moderna e contemporanea di Torino.

Il lavoro di preparazione a scuola presenta anche altri aspetti pratici, perché, ad esempio, visitare un museo in viaggio è più facile, più naturale,

mentre è più difficile organizzare visite in città e qui molto dipende dalla scuola. Oppure, durante le vacanze, se se ne ha l'opportunità, si sceglie un museo che abbia un legame con il lavoro svolto a scuola.

La didattica delle guide

Il terzo fattore essenziale per attrarre al museo il gruppo delle famiglie con bambini riguarda la didattica delle guide.

I genitori non possiedono una cultura specialistica e non si sentono in grado di svolgere la funzione di guida. Sono quindi necessari supporti tecnologici o personale esperto che si occupino dell'orientamento alla visita per il pubblico dei bambini. I bambini seguono con più interesse una guida, che i genitori.

Il personale addetto a questa funzione deve essere formato ed addestrato in senso specialistico, fornendogli cognizioni di psicologia infantile e di teoria dell'apprendimento, oltre che preparazione storico artistica. Le guide usano spesso termini che i bambini non capiscono, conducono il pubblico di fronte a capolavori che non corrispondono alle esigenze ricettive e di assimilazione culturale di un bambino. Se la guida diventa un amico disponibile il ragazzo è molto coinvolto.

“Bisognerebbe modernizzare ciò che si racconta e il modo: evitare la noia.”

Uno strumento importante è l'audioguida. Attraverso lo strumento di un telefonino-guida si può personalizzare la visita, fornendo spiegazioni differenziate per genitori e figli di fronte alla stessa opera. Le audioguide catturano completamente l'attenzione dei bambini. *“L'audioguida è un giocattolino, lui si sente grande, può gestirlo lui.”* Al contrario la lettura di informazioni scritte su cartelli e cartellini è noiosa, dopo poco il piccolo visitatore si distrae.

Un secondo strumento didattico è la creazione di una *micro gallery*, ossia di una sala con audiovisivi, che dia, con l'aiuto di iper-testi, informazioni generali sulla collezione. La società contemporanea comunica con le immagini e i bambini apprendono con più facilità e immediatezza.

I quattro principali strumenti di comunicazione didattica: 1° *audioguida*; 2° *sala con audiovisivi e filmati*; 3° *guida personale*; 4° *informazione scritta*, sono complementari e adattabili a una vasta gamma di esigenze.

Tuttavia, vanno evitati i possibili aspetti negativi: una guida impreparata può essere controproducente, meglio piuttosto una documentazione alla portata del visitatore: "*Che tutto sia ben spiegato senza essere nozionistico.*" Le visite guidate a volte offrono scarse informazioni introduttive, non inquadrano il periodo storico e i ragazzi assorbono poco.

Altri suggerimenti di policy

Le politiche museali inerenti il target delle famiglie con bambini possono avvalersi di altri suggerimenti di policy.

Comunicazione interna al museo

Displaying

La presentazione delle opere deve essere capace di attirare subito l'attenzione del bambino. In questo senso l'informazione deve essere sempre mirata sulle esigenze e il grado di percezione del piccolo cliente.

I bambini sono spesso penalizzati per la loro altezza. Le opere d'arte sono collocate troppo in alto.

Percorsi e ambiente

I percorsi museali possono essere variamente articolati: secondo la durata della visita, in *brevi e lunghi*; secondo il loro grado di costrizione, in *liberi o guidati*; secondo l'orientamento museografico prevalente, in *tematici o cronologici*.

Per quanto riguarda il target delle famiglie con bambini il percorso strategico, come già accennato, è quello tematico. Si tratta di sostituire alla sequenza cronologica dei reperti, fredda e impersonale, la loro presentazione per aree tematiche, che consentano di affrontare ad uno ad

uno gli argomenti e i fatti salienti della Cultura e della Scienza che il museo vuole trasmettere. Ciò che normalmente un pubblico non specializzato non è in grado di cogliere nelle sequenze cronologiche, che richiedono di apprezzare i cambiamenti di stili, di soggetto, di materiali in impercettibili passaggi temporali troppo lontani da noi o troppo esili, può accogliere con favore nelle sale tematiche. Nei musei egizi sono quelle dedicate al lavoro nei campi, alla religione, all'astronomia, alla scrittura, etc.; nei musei della scienza sono la ricostruzione della innovazione nella chimica, nella fisica, nella tecnologia dei materiali, etc.

La trasformazione delle esposizioni in aree tematiche è così sentita come un fenomeno urgente e innovativo, che alcuni musei, come ad esempio il Museo della Scienza Leonardo da Vinci di Milano, hanno dotato di *autonomia scientifica e finanziaria* le Aree Dipartimentali. Queste non solo hanno il compito di esporre contenuti scientifici in maniera piana e interattiva, ma interagiscono con i soggetti che al di fuori del museo sono i protagonisti del settore e potenziali mecenati: ad esempio per l'area della chimica, gli scienziati dell'università, le imprese chimiche, i laboratori privati.

La tematizzazione, infine, si presta bene alla contaminazione della logica cronologica a proposito della *contestualizzazione* delle opere: un servizio altamente gradito dai genitori, per i suoi evidenti legami con il lavoro scolastico, scandito cronologicamente dai popoli primitivi alla storia contemporanea.

L'ambiente della visita, infine, deve essere quello che le madri cercano di creare in casa: tutto dovrebbe essere "pulito, fresco, illuminato."

Comunicazione esterna al museo

"C'è più informazione culturale per i turisti o i forestieri – alla stazione, in aeroporto -che per i torinesi." Anche per i genitori la lamentela della scarsità di informazioni è spesso un alibi. Tuttavia un risvolto reale e positivo della richiesta di maggiore informazione è nella qualità dell'informazione che non arriva agevolmente ai destinatari.

Si rende necessaria una politica di *mailing*, con la possibilità di spedire inviti personalizzati.

Servizi accessori

I classici servizi di caffetteria e libreria sono indubbiamente apprezzati, ma quello che sembra costituire un ostacolo alla visita è l'assenza di parcheggi propri del museo o esterni, ma destinati ai suoi utenti.

I bambini sono spesso coinvolti in un *baratto*: tu vieni al museo, in cambio ti regalo tre "Topolino". Potrebbe essere interessante legare il baratto alla vendita di oggetti che riproducono, divertendo, ambienti e opere presenti nel museo (figurine, teatrini che ricostruiscono templi e palazzi e castelli, giochetti, etc..)

Prezzi e tariffe

La questione delle tariffe di ingresso è percepita, ovviamente, in modo diverso dalle differenti classi di reddito dei potenziali utenti. In generale la *gratuità di accesso con contribuzione volontaria* sembra essere una soluzione capace di coniugare i due difficili ambiti dell'efficienza e dell'equità economiche. In particolare con tale struttura tariffaria, nessuno è escluso dal consumo per ragioni di prezzo di accesso e l'organizzazione museale si avvicina al concetto di servizio pubblico non discriminante e generatore di esternalità positive.

Se si offre volontariamente un contributo si pretende un servizio adeguato. Inoltre la gratuità è una assicurazione contro una visita noiosa - "*Entro: se mi incuriosisce continuo, altrimenti, esco.*" – e un incentivo a migliorare la qualità del servizio.

Mostre temporanee

E' esperienza museale condivisa che le mostre temporanee rappresentino una delle politiche più importanti di un museo moderno. In estrema sintesi:

- servono ad attrarre visitatori non abituali;
- fidelizzano il pubblico, favorendo il ritorno al museo;
- consentono di collocare il museo nel circuito nazionale e internazionale degli scambi di mostre, abbassando i costi unitari di produzione e aumentando la gamma dell'offerta;

- sono strumento essenziale della costruzione della reputazione del museo;
- consentono infine di personalizzare e mirare il target, ad esempio quello delle famiglie con bambini, pur nell'ambito di una collezione destinata ad un pubblico di adulti.

Gli studenti

Introduzione

“Noi giovani siamo difficili”. L’affermazione, pronunciata durante un focus group di studenti, evidenzia come questo pubblico richieda un’attenzione speciale.

Sul piano semantico la frase risulta sufficientemente chiara, se analizzata alla luce di quanto emerso nei diversi colloqui di gruppo.

Il “noi giovani” sottolinea la consapevolezza di appartenere a un segmento sociale con caratteristiche di omogeneità, nella fruizione del tempo libero.

L’età (studente universitario o di scuola superiore), il tipo di facoltà o di scuola frequentata (liceo, istituto professionale) e il reddito familiare sono infatti risultate variabili poco significative nell’orientamento delle scelte, ma soprattutto delle preferenze, di *leisure*. In quel che segue faremo perciò riferimento agli “studenti” o ai “giovani” per indicare l’universo degli studenti universitari e della scuola secondaria.

“Siamo difficili”. In realtà gli studenti dimostrano di avere le idee piuttosto chiare su quelli che sono i propri bisogni e la consapevolezza di come il loro appagamento non rappresenti, almeno in potenza, un obiettivo irraggiungibile. Durante i focus group sono infatti state citate parecchie esperienze positive o addirittura entusiasmanti, legate soprattutto a visite in musei esteri. L’affermazione va dunque ragionevolmente interpretata nel senso di *“i nostri musei fanno difficoltà a capire di cosa abbiamo bisogno”*.

Tempo libero. Nel corso dell’anno scolastico o accademico il tempo libero è una risorsa scarsa, dedicata prevalentemente al cinema, alla lettura, alla musica, allo sport e alle uscite con gli amici. Su 45 studenti intervistati soltanto quattro hanno indicato la visita al museo o alle mostre d’arte fra le proprie priorità di tempo libero. La quasi totalità di essi ha tuttavia visitato almeno un museo o una mostra d’arte negli ultimi 12 mesi.

Alternative al museo. Sono implicite nell’impiego del tempo libero dichiarate. Va sottolineato che l’alternativa che gli studenti “sentono” più immediatamente vicina al museo è il cinema.

La maggior parte degli intervistati attribuisce ai musei torinesi qualificazioni negative. “Noiosi”, “poco stimolanti/coinvolgenti” “poco valorizzati”, gli aggettivi più ricorrenti. Durante lo svolgimento dei focus group nessuno studente ha evidenziato un rifiuto o un disinteresse aprioristico nei confronti del museo. Al contrario, i giovani hanno manifestato l’esigenza di una più incisiva informazione sulle attività svolte dai musei, hanno partecipato con entusiasmo alle interviste e hanno fornito una grande quantità suggerimenti per migliorare e rendere più attraenti i musei torinesi. Nei giovani si avverte dunque forte il bisogno di cambiamento. Il messaggio è che il museo potrà rientrare fra le priorità del tempo libero degli studenti, ma a precise condizioni.

Tra i “musei” che maggiormente affiorano nei ricordi o nelle preferenze dei giovani che hanno partecipato ai focus group troviamo, oltre al museo egizio, soprattutto musei e gallerie d’arte, seguiti dai musei della scienza da musei storici, classici e di antichità.

Aspetti salienti del gruppo degli studenti

Le scuole hanno un ruolo importante

La funzione strategica della scuola elementare e media inferiore, emersa nelle interviste delle famiglie con bambini, si ripropone nel caso della scuola media superiore.

Nei focus group gli studenti hanno infatti sottolineato come la scuola superiore possa giocare un ruolo importante di stimolo e di guida, lamentando come questo ruolo non venga assolto, o lo sia molto spesso in misura e con modalità inadeguate.

“Non c’è educazione all’arte”. Senza un minimo di preparazione comunque non si è invogliati a frequentare il museo, perché non si capisce nulla e ci si annoia. Ben difficilmente un giovane senza alcuna formazione in materia accetta volentieri di farsi coinvolgere dagli amici in un’esperienza museale.

A livello di scuola secondaria superiore la storia dell’arte si studia soltanto nei licei. Le ore curricolari sono comunque poche, per cui spesso non rimane tempo per approfondire argomenti e soprattutto per trattare l’arte

contemporanea, nei cui confronti molti docenti sembrano peraltro manifestare scarso interesse.

Lo studio della storia dell'arte risulta una condizione necessaria ma non sufficiente a rendere la scuola superiore l'incubatrice di desiderio capace di far nascere un vero e proprio "bisogno di museo".

Innanzitutto dipende da "come la si fa". E' molto importante che i docenti sappiano trasmettere passione per l'arte e non si limitino a fare lavorare sui testi: gli studenti devono essere sollecitati a vedere le opere, essere portati il più spesso possibile nei musei (il che - fatta eccezione per i licei artistici - spesso non accade). Ben viste anche attività didattiche nella scuola a cura dei musei stessi.

In secondo luogo, ovviamente, i musei devono poi risultare sufficientemente appetibili.

I musei devono informare meglio e cambiare la propria immagine

I musei non sono "di moda". Il museo è "vecchieggiante" (sic) e poi "non è una cosa da fighi, che ti fa sentire del gruppo". Dai focus group emerge che l'immagine dei musei presso il pubblico dei giovani dovrebbe essere trasformata a partire dalla comunicazione esterna. L'informazione è giudicata generalmente inadeguata: insufficiente, ma soprattutto "poco avvincente".

La pubblicità deve essere intensiva. Se non si supera un certo livello critico di "bombardamento" non viene notata o comunque produce scarsi risultati (un esempio di informazione efficace: la recente mostra di Pellizza da Volpedo alla GAM).

"Ci devono tempestare", "fare pubblicità d'impatto", come per i film o i concerti (magari anche coinvolgendo dei testimonial). Se ne deve parlare molto in televisione e sui giornali, il che accade abbastanza raramente. I giovani hanno voglia di esserci se si sentono protagonisti di un evento, specie nel caso delle temporanee.

Per raggiungere il target dei giovani l'informazione deve tuttavia essere adeguata non solo sul piano quantitativo, ma anche qualitativo. Nei focus group è emersa una forte sensibilità visiva da parte degli studenti, la cui percezione risulta favorita da immagini vivaci, di forte impatto cromatico e inusuali.

Se vuole promuovere l'arte e non "rimanere museo", il museo deve anche fare sforzi per avvicinarsi ai giovani, attivando iniziative ad hoc per gli studenti (magari per il singolo istituto), ma anche *"tirando fuori le sue opere"* (ad esempio esponendole all'università).

Se l'obiettivo non è solo quello di fare andare i giovani al museo, ma anche di farli ritornare, perché non fornire un servizio di informazione "personalizzata"? In altre parole *"quando c'è un'iniziativa che rientra fra i miei interessi, il museo me lo fa sapere e io ci vado"*.

Durante le interviste è infine emerso come un ulteriore efficace mezzo di informazione e di stimolo alla visita sia il classico "passaparola": *"se me lo dice una persona della mia età, ci credo"*. Come per il cinema. Ma quando un giovane è così appagato dall'esperienza museale da suggerirla agli amici?

Si va se si impara e ci si diverte

Edutainment (education + entertainment) è la parola chiave che ben sintetizza ciò che i giovani desiderano di poter ricavare dalla visita al museo. *"Imparare"*, *"crescere culturalmente"*, *"divertirsi"* i termini utilizzati ricorrentemente dagli studenti nel corso dei focus group.

Apprendimento e divertimento risultano momenti del tutto complementari. Il divertimento non è di tipo ludico-tattile (modalità, come si è visto, caratteristica del mondo infantile), ma squisitamente emozionale.

L'adattamento alla dimensione cognitiva del giovane implica la capacità del museo di non relegarlo al ruolo di semplice osservatore passivo ma di fargli provare delle emozioni, delle sensazioni, di renderlo protagonista di un'avventura culturale: il museo deve *"lasciarti qualcosa dentro"*, deve permetterti di *"entrare nell'opera"*.

Gli spazi interni al museo e l'allestimento giocano un ruolo importante nel rendere l'esperienza piacevole e stimolante. Meglio se non c'è troppa gente, tranne nel caso delle inaugurazioni, che sono soprattutto un'occasione per socializzare. L'ambiente deve essere ben illuminato e possibilmente spazioso. I percorsi non eccessivamente lunghi. Le opere "poche", esposte bene e possibilmente in modo originale. Accanto alle opere deve esserci *"qualcosa di più delle pareti bianche e delle foto con i nomi degli autori"*. Sul piano dell'informazione interna al museo, assai più

delle label e delle audioguide (considerate peraltro utili), in tutti i focus group è stata tuttavia sottolineata l'importanza della visita guidata.

La guida risulta essere il vero "strumento" in grado di rendere la visita stimolante e al tempo stesso istruttiva. Qui la parola chiave è empatia: la guida deve essere in grado di generare uno stato di intesa emozionale, di complicità, con i giovani. Requisito necessario, ovviamente, un'adeguata sensibilità sul piano della comunicazione. Le guide devono *"avere un modo di parlare appropriato quando si rivolgono con noi"* ed evitare di *"sparare certi paroloni"*; devono soprattutto *"coinvolgerci, non raccontarci soltanto la storiellina imparata a memoria"*.

La figura della guida dovrebbe essere quella di vero e proprio animatore museale, *"simpatico e coinvolgente"*, capace di rapportarsi in modo speciale a ogni singolo gruppo (anche selezionando percorsi ad hoc) e possibilmente a ogni singolo visitatore. Sul piano del contenuto si sottolinea l'importanza della contestualizzazione delle opere da parte della guida. I gruppi dovrebbero essere di 10, massimo 15 giovani. La visita guidata non deve essere eccessivamente onerosa (come a Palazzo Grassi).

Infine, il museo deve sapersi rinnovare. I giovani sono invogliati a tornare se sanno di poter scoprire sempre cose nuove. Se l'informazione non è passiva ed è personalizzata, tuttavia, non è escluso che si possa tornare a vedere la stessa esposizione: *"A Rivoli vado volentieri anche a rivedere la mostra permanente, perché c'è una guida che coinvolge, anche facendo domande"*.

Altri suggerimenti di policy

Le politiche museali inerenti il target degli studenti possono avvalersi di altri suggerimenti di policy.

Comunicazione interna al museo

Displaying

Le opere devono essere presentate in modo da tenere viva l'attenzione e la curiosità. Talvolta semplici artifici - ad esempio l'impiego di specchi che

permettono di vedere un reperto da varie angolazioni - possono rompere la monotonia espositiva. Il peggior nemico del giovane visitatore è la noia.

Percorsi e ambiente

I giovani non vogliono essere obbligati a “vedere tutto”: prediligono i percorsi brevi e le visite guidate, che devono però essere coinvolgenti e di durata non eccessiva. Vogliono essere protagonisti il che significa anche poter godere una parte della visita in piena libertà, con la facoltà di scegliere/inventarsi percorsi specifici di interesse personale.

Mostre tematiche ma anche allestimenti di tipo ipertestuale, articolati in un percorso “di base” e “ramificazioni” di approfondimento - ad esempio di contestualizzazione delle opere - potrebbero ben rispondere a questa esigenza.

La fruizione personalizzata della visita può anche realizzarsi con l’ausilio di collaboratori qualificati: un servizio di informazione interna in grado di soddisfare dubbi e curiosità su aspetti specifici (ad esempio di carattere storico, artistico, tecnico, antropologico e relativi alle opere, agli autori, ai reperti, etc..), fornire suggerimenti sui possibili percorsi che meglio rispondono agli interessi del visitatore, sarebbe certamente gradito. Nel marzo 1998, nell’ambito di una mostra itinerante sugli egizi del National Museum of Antiquities di Leiden (Olanda), la Art Gallery of Western Australia di Perth ha coinvolto un dottorando in egittologia. Vestito in costume d’epoca, il giovane e preparatissimo studioso rispondeva, simpaticamente ma in modo rigoroso, alle tante domande sull’antico Egitto che adulti, ma soprattutto bambini e giovani, gli rivolgevano.

No alle vecchie noiose audioguide “a monetina”. Le audioguide sono giudicate utili a condizione che le informazioni non siano eccessive e riescano a tenere vivo l’interesse. Un innovativo sistema adottato in alcuni musei esteri è quello di variare linguaggio e contenuto delle informazioni trasmesse dalle audioguide, a seconda del target. Così, il bambino ascolta informazioni stimolanti e di facile comprensione, raccontate dalla voce di un bambino. Analogamente, le “voci narranti” per il pubblico dei giovani e degli

adulti sono quelle di speaker di venti o quarant'anni, e il taglio informativo è anche in questo caso calibrato sulla dimensione cognitiva di questi segmenti di pubblico.

Giudicati positivamente gli audiovisivi (soprattutto finalizzati alla contestualizzazione delle opere) e i supporti multimediali. Ricostruzione virtuali di siti archeologici, templi, o affreschi possono stimolare la curiosità cognitiva dei giovani e farli "entrare nell'opera".

Gradita l'introduzione della musica (anche dal vivo) durante le esposizioni. Ad esempio musica "new age" al museo egizio o musica contemporanea a Rivoli.

Comunicazione esterna al museo

Per pubblicizzare le mostre risultano efficaci i grandi drappi appesi lungo le strade, ma anche le batterie di cartelloni verticali collocate trasversalmente rispetto ai grandi corsi e facilmente leggibili mentre li si percorrono in auto. Le immagini devono essere cromaticamente e graficamente vivaci.

L'informazione televisiva, specie durante o appena dopo il telegiornale regionale, dovrebbe essere incrementata significativamente.

Per attirare l'attenzione ben vista, saltuariamente, la presenza al museo di testimonial : personaggi celebri, rockstar che suonano dal vivo etc..

Come per i genitori e gli anziani gradita una politica di *mailing*, basata su inviti personalizzati. Una politica selettiva di mailing che è stata suggerita nei focus group è far compilare ai giovani visitatori una scheda nella quale evidenziare i propri interessi, limitando poi gli inviti a mostre compatibili con tali interessi.

Servizi accessori

Importante il servizio di caffetteria e libreria, ma con possibilità di accesso indipendente rispetto al museo, il che dovrebbe valere anche per i servizi igienici.

Prezzi e tariffe

La gratuità e i vari tipi di abbonamento a condizioni economicamente vantaggiose sono ovviamente ben visti. Ma il prezzo (la tariffa) non è risultato un deterrente tale da scoraggiare la visita al museo. Se c'è l'interesse i giovani sono mediamente in grado di finanziarsi una spesa di 10/15 000 lire.

Orari

In tutti i focus group è emersa in modo molto netto l'esigenza dell'apertura serale dei musei. Non soltanto gli universitari, ma anche gli studenti delle classi finali della scuola media superiore hanno manifestato la pressoché unanime disponibilità a frequentare i musei la sera, sottolineando di preferire questa parte della giornata a causa della scarsità di tempo disponibile nelle ore diurne.

Mostre temporanee

Le mostre temporanee permettono al museo di rinnovarsi, offrire un sempre nuovo prodotto culturale. Una politica museale che favorisca la realizzazione di un adeguato numero di mostre temporanee va dunque certamente nella direzione del target dei giovani.

4. Il pubblico della Terza età

Introduzione

Quando si parla di “terza età” non si fa riferimento ad un universo omogeneo. Caratteristiche quali il sesso, la passata professione, l'area di residenza (urbana o rurale), il livello di reddito e ancor più, se si analizzano le preferenze nell'uso del tempo libero e dei consumi culturali, il titolo di studio costituiscono elementi di differenziazione che l'appartenenza anagrafica cancella solo in parte.

Inoltre è necessario, e purtroppo non sempre possibile sulla base delle statistiche disponibili, distinguere fra anziani e pensionati. Capita così che in alcuni casi si debbano utilizzare dati riferiti alla popolazione oltre i 60-65 anni e in altri casi siano invece disponibili informazioni sui veri e propri “ritirati dal lavoro”.

Al di là di queste necessarie premesse e delle cautele interpretative che comportano, è comunque possibile rintracciare nelle indagini a largo raggio effettuate sulla popolazione italiana⁹, alcuni tratti che aiutano a disegnare il comportamento degli anziani in relazione al tempo libero.

Tabella 2 – Ore al giorno dedicate al tempo libero

	media	con bambini	senza bambini
18-24 anni	5,3	5,0	5,3
25-44 anni	4,0	3,6	4,4
oltre 65 anni	6,0	5,8	6,0
media Italia	4,7	3,3	4,4

Fonte: Istat, 1996

Un primo dato evidente (tabella 2) è la maggiore disponibilità di tempo libero degli anziani: sei ore giornaliere, ossia una volta e mezza rispetto alla fascia di età mediana, quella nella quale si concentrano la maggior parte

⁹ In particolare Istat, 1996

delle famiglie con bambini di età inferiore a 10 anni, e superiore anche a quella della fascia anagrafica corrispondente a una consistente parte dei giovani scolarizzati.

Gli anziani frequentano poco i musei, non solo nel senso che una parte molto esigua del pubblico museale è formata da anziani, ma anche che una quota modesta della popolazione anziana (8% di persone con oltre 65 anni e 11.8% dei ritirati di lavoro) utilizza abitualmente (almeno una volta l'anno) il museo come luogo di attività ricreativa.

Accanto a questo fenomeno emerge la generale bassa propensione degli anziani a frequentare manifestazioni ricreative: solo il 22,8% della popolazione compresa fra 65 e 74 anni fruisce di almeno uno spettacolo l'anno (circa il 90% fra i giovani e circa 70% nella classe mediana).

Il museo è comunque il luogo preferito con valori (% di anziani che lo frequenta almeno una volta l'anno) molto più elevati di cinema e teatro (dove ovviamente il volume totale di visite annue è superiore perché la frequenza è più elevata¹⁰).

Con l'età tende a diminuire la gamma di spettacoli frequentati e oltre ai musei rimangono quasi esclusivamente il cinema e poi lo sport (solo per gli uomini) e il teatro (solo per le donne). Contemporaneamente (e si tratta di un fenomeno diverso) la specializzazione tende ad aumentare e il museo viene sempre meno associato ad altri tipi di ricreazione. In altre parole i più giovani sono "onnivori" e frequentano molto, un po' di tutto e non hanno specializzazioni definite (a parte il cinema). Fra i 25 e i 35 anni emerge anche la discoteca come specializzazione e fra i 35 e i 44 anche il museo (e lo sport per i maschi).

Infine si può constatare che il titolo di studio assume nel caso degli anziani un'influenza sulla frequentazione del museo inferiore rispetto a tutte le altre classi di età. In altre parole gli anziani con titolo elevato frequentano più spesso di quelli con meno qualificazione, ma la misura di questo divario è relativamente modesta (è massima invece nella classe 35-44 anni).

¹⁰ Vedi nota 2 del paragrafo 1 "Il pubblico dei musei"

Aspetti salienti

Costi e informazioni: più importante come che quanto

Orari, costi e informazione sono i principali aspetti sottolineati come barriere nei confronti della visita museale. Si tratta di risultati in parte attesi visto che già altre indagini¹¹ indicavano, pur segnalandole come “risposte-alibi”, la non disponibilità di tempo e la mancanza di informazione. Il prosieguo delle discussioni tuttavia consente di mettere a fuoco questi aspetti.

Il tema del costo si rivela in realtà poco rilevante (peraltro oltre i 65 anni non si paga) mentre le modalità di pagamento emergono come un tema non prioritario ma importante. La gratuità ad esempio viene vista come un atteggiamento di interesse verso il ricevente più che per il suo aspetto strettamente economico.

Il tema dell'informazione assume rilevanza non tanto in relazione alla conoscenza degli eventi o del patrimonio visitabile a disposizione quanto come contesto informativo utile ad una migliore fruizione delle visite. In altre parole l'assenza di conoscenza su determinati argomenti trattati da un museo o da una esposizione viene percepita come

- una barriera (se non so non vado)
- un limite al godimento della visita (se vado e non so, non mi diverto)

Spesso è proprio l'informazione direttamente emanata dal museo, tramite le sue guide o gli addetti alla *reception* o anche tramite le didascalie delle opere e la segnaletica interna, ad essere messa sotto accusa, in quanto percepita con diffidenza.

Le associazioni devono essere coinvolte

Un altro tema importante riguarda la possibilità di coinvolgimento tramite associazioni già esistenti. L'indicazione molto chiara è che la visita museale è un fatto collettivo e difficilmente può essere promossa senza partire dal livello di aggregazione esistente e dalle attività sociali cui gli anziani già partecipano.

¹¹ M.D.Shuster, 1990

Il museo deve essere interessante

Un aspetto di rilievo riguarda la tipologia dei musei interessata da questo segmento di pubblico. La distanza culturale dall'arte contemporanea, ad esempio, sembra piuttosto diffusa. Questo indicherebbe, come già segnalato da ricerche analoghe¹², che l'obiettivo di incremento delle visite possa essere raggiunto per alcuni segmenti di pubblico, solo promovendo in modo mirato determinate tipologie di musei.

Il rinnovo delle esposizioni potrebbe giocare un ruolo importante, soprattutto considerando che una frequentazione museale scarsa associata con un'età avanzata comporta comunque una discreta conoscenza dell'offerta esistente.

Altri suggerimenti di policy

L'attività svolta tramite i *focus group* consente di avanzare alcune prime ipotesi in merito alle politiche da adottare. Si tratta di indicazioni coerenti con le considerazioni derivanti da altre attività di indagine e di intervento diretto degli enti locali¹³. Gli studi possono avvalersi dell'attività di indagine Comune di Torino ha già iniziato sull'argomento tramite i servizi assistenziali e che prosegue oggi, almeno in parte, anche tramite politiche museali mirate.

Comunicazione interna

Displaying

L'atmosfera di accoglienza all'ingresso gioca un ruolo importante. Molte persone anziane non abituate alla frequentazione museale trovano talvolta ostile il modo in cui viene accolto il visitatore al museo ("*all'Egizio mi hanno trattato come se dessi fastidio*"). Il personale della *reception* o della sorveglianza è spesso il primo contatto umano con il museo e probabilmente richiede una formazione adatta. Al Maritime Museum di Sydney gli agenti della sorveglianza ricevono una specifica formazione per

¹² T. Bennett, 1994

¹³ Si ringrazia a questo proposito il dr. Paolo De Nicolai, direttore della Rocca medievale del Valentino, per i preziosi suggerimenti e il quadro informativo messo a disposizione

essere preparati ad accogliere il visitatore. Alla Art Gallery of NSW di Sydney, il direttore una volta all'anno lavora per un giorno alla *reception*, fingendosi un impiegato, per valutarne direttamente il funzionamento.

Il display può giocare un ruolo importante nel comunicare appartenenza o esclusione (*“alla Sabauda ho visto quelle scritte così piccole ho pensato: questo non è fatto per me”*). Una atmosfera tranquilla, una adeguata illuminazione e didascalie leggibili sembrano essere le principali richieste per quanto riguarda l'ambiente interno delle esposizioni. Non sembra esservi una specifica richiesta di utilizzo di tecniche innovative per la comunicazione interna alle esposizioni (audioguide). Anche la contestualizzazione, viene sì considerata importante (*“ho paura a guardare questo quadro perché sono ignorante”*) ma è probabilmente meglio accolta fuori e prima del museo, con una mediazione dal vivo e in un ambiente familiare all'anziano (un luogo che è solito frequentare).

Percorsi e ambiente

Risulta fondamentale il ruolo della guida e del suo rapporto con il pubblico, anche prima della visita al museo (*“se ci fosse una guida che spiega e che poi organizza la visita...”, “se qualcuno raccontasse qualcosa su un'opera e poi accompagnasse anche al museo...”, “la signorina che ci spiega l'arte in circoscrizione ci ha dato dei puzzle: prima studiamo e poi visitiamo”*). Questa attività di animazione e contestualizzazione preventiva richiede probabilmente una formazione specifica per gli operatori coinvolti.

Comunicazione esterna

La modalità di coinvolgimento sembra giocare un ruolo cruciale nel caso degli anziani. Non sembra infatti mancare conoscenza sulle componenti principali dell'offerta cittadina. Piuttosto esiste un rifiuto per l'informazione generica e non mirata. L'utilizzo di inviti personalizzati, come ad esempio distribuzione di biglietti gratuiti per giornate dedicate alla Terza età, potrebbe essere opportuno (*“se hai il biglietto vai perché ti senti invitato direttamente”* “*il biglietto gratuito sembra elemosina, a meno che non sia un invito a una presentazione”*).

Il coinvolgimento attivo delle organizzazioni di anziani già esistenti sembra un altro punto fondamentale (*“da solo che ci vado a fare al museo”, “si impara andando insieme”, “il sistema è quello della circoscrizione, prima qualcuno gli spiega e poi vanno al museo”*). L'importanza di questa apertura “sociale” va al di là della maggior o minore attrazione di visite nel breve periodo. Le realtà organizzate degli anziani sono fortemente interessate a un coinvolgimento diretto e in assenza di uno scenario di apertura dei musei verso la comunità le sole politiche di marketing rischiano di risultare poco efficaci. Inoltre deve essere chiaro che un atteggiamento aperto verso la comunità (organizzare conferenze, coinvolgere attivamente le associazioni) significa inevitabilmente trovarsi poi ad affrontare anche le richieste della comunità.

La comunicazione esterna non è efficace se non cambia la qualità dell'offerta del museo e un cattivo prodotto ben propagandato vende ancor meno (*“bisogna suscitare l'interesse”, “tanti non vanno per indolenza”*).

Servizi

La presenza di caffetterie risulta gradita soprattutto perché è considerata un'oasi di pace (*“al Museo del Risorgimento c'era rumore. Al Museo di Rivoli c'era un caffè gratuito con il biglietto del Touristbus”*). La soluzione delle caffetterie aperte anche ai non visitatori del museo (tipo Gam e Rivoli) è talvolta condizionata dalla struttura dei palazzi che ospitano molti musei italiani e torinesi. Contemporaneamente la possibilità di aprire esercizi commerciali redditizi all'interno dei musei è limitata dalla debolezza della domanda attuale. Potrebbe allora essere valutata la possibilità di affidare a volontari della terza età la gestione di piccole strutture di ristorazione o di punti vendita di materiale documentario. Qui può essere utile non limitarsi a pensare agli anziani come a una risorsa in funzione di quello che esiste oggi, sforzandosi al contrario di pensare a loro come una risorsa per quello che ancora non c'è.

Aree di sosta e *rest room* dove potersi riposare sono sottolineate come esigenze presenti anche se non prioritarie (*“alla Gam sotto mancano le*

sedie”, “alla Sabauda ero stanca e mi sono seduta sulla sedia del guardiano”).

I servizi di trasporto non sembrano emergere come una priorità (*“i trasporti non sono un problema, se uno ha voglia ci va”*).

Prezzi

Le politiche tariffarie sembrano importanti più per le modalità dell’offerta che per il contenuto economico. E’ importante ad esempio la modalità di effettuazione dello sconto: il biglietto gratuito può essere considerato offensivo o comunque essere accomunato alla cospicua documentazione pubblicitaria e promozionale che si riceve ogni giorno (*“i biglietti vengono persi, dimenticati...”*) mentre la giornata gratuita presenta l’inconveniente di attirare troppa domanda e suscita timori (*“ci sarebbe la massa e non vedrei niente”*). In entrambi i casi le soluzioni sembrano essere la personalizzazione dell’invito, la preparazione della visita, il coinvolgimento delle associazioni già operanti.

Mostre temporanee

E’ emersa l’importanza di effettuare un rinnovo delle esposizioni tale da garantire una certa dinamica dell’offerta. Le mostre temporanee si rivelano necessarie perché gli anziani hanno avuto modo di visitare molti musei anche se hanno una frequenza di visite modesta (*“alla nostra età abbiamo già visto tutto”, “un museo uno non lo rivede tutti i giorni se non c’è aggiornamento”*). A questo proposito è rilevante sottolineare che le esposizioni sono rinnovabili solo se si accetta un paradigma di interpretazione delle collezioni meno “accademico” e più “sociale”; secondo il primo approccio infatti esiste uno e un solo modo per esporre, quello che garantisce, allo stato dell’arte, la migliore interpretazione possibile e quindi non esistono ragioni per cambiarlo. Per il secondo approccio invece il museo ha, fra gli altri, il compito di dare risposte alla società e dunque il concetto di cambiamento è incorporato nell’attività stessa del museo.

Il rinnovo delle esposizioni è un tema strettamente legato ai concetti di contestualizzazione e tematizzazione dei percorsi, elementi questi emersi

come promettenti per favorire le visite (“*se io conosco mi entusiasmo*”, “*se vado a vedere qualcosa su cui mi hanno informato mi emoziono*”). Il legame è dovuto al fatto che è difficile immaginare un rinnovo di esposizioni di tipo tradizionale se non in seguito a nuove acquisizioni (quasi impossibili nel caso dell’Egizio e molto difficili o costose nel caso dei musei d’arte o di scienze naturali). D’altra parte deve essere chiaro che non sono possibili percorsi a tema se non si passa da un “museo d’oggetti” a “un museo di idee” e questo richiede una disponibilità di riforma da parte del mondo museale¹⁴.

Pare anche opportuno mettere in atto politiche di *outreach* attivo, ossia perseguite non solo e non principalmente nel senso tradizionale (portare qualche opera fuori dal museo per un breve tempo) quanto in termini informativi (preparare con interventi fuori sede la visita al museo). Questa attività di animazione richiede, fra l’altro, personale appositamente preparato e una concertazione con le realtà sociali.

¹⁴ La scelta della contestualizzazione permetterebbe anche di utilizzare in forma innovativa tutta la potenzialità degli approcci multimediali (peraltro mai chiamati in gioco dagli anziani, ma assai graditi ad altri segmenti del pubblico) che non dovrebbero limitarsi a mettere su supporto diverso lo stesso prodotto di oggi.

Appendici

1. Il pubblico dei non-utenti: l'esperienza internazionale

Introduzione

“I soli visitatori indesiderabili sono quelli incapaci di ricavare alcun piacere o conoscenza, e che difficilmente ripeteranno la loro visita. Né il museo né i visitatori possono conoscere, se non tramite l'esperienza, il loro grado reciproco di affinità. L'intera popolazione dovrebbe visitare il museo prima che la quota di coloro che possono trarne profitto possa essere nota.”¹⁵

Tutti fanno parte del pubblico ideale, ma solo alcuni appartengono al pubblico reale di musei ed opere d'arte. Costoro si possono semplicemente contare, oppure analizzare secondo le loro caratteristiche socio-demografiche o, più in dettaglio, si può indagare sui loro gusti ed abitudini. Il tutto per avere un profilo di quella che per qualunque bene economico si chiama “domanda”, sebbene ancora oggi ci sia chi guarda con sospetto un approccio economico ai beni culturali, perché considerato troppo arido o riduttivo.¹⁶

Nella definizione di “domanda potenziale” o “pubblico potenziale” possiamo inserire tutti coloro che, per le loro caratteristiche oggettive (sociali, culturali, psicologiche, etc..) hanno positive probabilità di essere tra i visitatori di un museo, ovvero non hanno impedimenti alla pratica dell'attività culturale considerata.

Di fatto, una larga parte dei visitatori potenziali non frequenta il museo, per diversi motivi, che non è facile intuire e nemmeno studiare, e che comunque dagli studi effettuati finora non sono ancora stati molto approfonditi. Possiamo, per facilità, riassumere le motivazioni della non-frequenza in due grossi ambiti.

I) La decisione di entrare in un museo si può esemplificare come un'azione di mercato: quello che sto per fare ha un costo, sono disposto a sostenerlo

¹⁵ P.M.Rea, 1939, p.9

¹⁶ «La maggior parte degli individui sosterebbe senza esitazioni che l'arte esula dalle possibilità di analisi e di calcolo della teoria economica: la sua ragion d'essere risiede precisamente nel fatto che essa è estranea a considerazioni materiali» (B.Frey, W.Pommerehne, 1991, p.28).

se prevedo che mi darà un'utilità maggiore o uguale a quel costo. Altrimenti rimango fuori. Che cosa spinge alcuni (molti) a restare fuori?

Primo: vediamo la questione dal punto di vista del costo. Per quel visitatore potenziale, il costo da sostenere è troppo alto rispetto all'utilità che pensa di ottenere dalla visita, in altri termini il suo "prezzo di riserva", ossia la sua massima disponibilità a pagare per la visita è inferiore alla tariffa di ingresso e ai costi di accesso e di opportunità. Infatti, il costo principale è dato dal prezzo del biglietto d'ingresso, ma non è l'unico: pensiamo anche al costo del trasporto e soprattutto del tempo. Il fatto che un visitatore potenziale abbia deciso di restare fuori non significa che l'offerta del museo gli sia del tutto indifferente. La sua domanda è in qualche modo positiva, ma non abbastanza forte da non essere "frenata" dal costo. Questo tipo di "esclusi" sono i più facili da recuperare alla frequenza del museo con opportune politiche di prezzo e di promozione. Si tratta degli individui che hanno una disponibilità a pagare superiore a zero, ma inferiore al costo totale di accesso.

II) Secondo: vediamo la questione dal punto di vista dell'offerta. Ci sono dei visitatori potenziali che non entrerebbero mai, anche se la visita al museo avesse un costo nullo, perché quel tipo di attività ha per loro un'utilità nulla ed è a loro del tutto estranea. E' la categoria a domanda nulla. Se i precedenti potevano essere definiti "esclusi", questi sono veri e propri "estranei" al museo. L'offerta museale non corrisponde ai loro bisogni. Si tratta di individui con disponibilità a pagare nulla.

Il non-visitatore si colloca tra chi ha una disponibilità a pagare superiore al costo totale di accesso e chi ha una disponibilità a pagare nulla: egli soppesa costo e utilità e non trova un rapporto soddisfacente tra le sue preferenze e l'offerta museale. Curatori e responsabili delle politiche culturali vorrebbero però sapere fino a che punto la scelta di un non visitatore è del tutto consapevole o "definitiva" o se, invece, la condizione di esclusione o di estraneità può essere in qualche modo cambiata.

Per saperlo è necessaria un'indagine approfondita sui non-visitatori, sulle loro caratteristiche demografiche, sulle loro motivazioni (dichiarate o implicite), sulle loro abitudini. Sono domande che ricercatori e studiosi si pongono da anni rispetto al pubblico dei musei, cioè ai visitatori. In effetti, la

conoscenza dei visitatori getta una luce riflessa anche sui non-visitatori e può portare ad osservazioni utili.

Studio ormai classico sul pubblico museale è quello condotto da Pierre Bourdieu e Alain Darbel pubblicato nel 1969 con il titolo "L'amore dell'arte"¹⁷. Bourdieu analizza le relazioni empiricamente constatate tra la frequenza ai musei ed alcune caratteristiche soggettive del visitatore. Le variabili prese in considerazione sono: il livello di istruzione (misurato dal titolo di studio), l'età, il sesso, la categoria socio-professionale, il reddito, la pratica del turismo. Tra tutte le variabili, quella che esercita una specifica influenza sulla frequenza ai musei è il livello di istruzione; le altre hanno un'influenza meno determinante.

Il profilo del visitatore-tipo del museo dagli anni Sessanta è quello di una persona colta e relativamente giovane. I dati sono stati ricavati da questionari fatti compilare dalle persone tra il pubblico dei musei prescelti. Dall'elaborazione dei dati è stato anche possibile stabilire relazioni significative tra le caratteristiche sociali dei visitatori e i loro atteggiamenti o le loro opinioni.

Dalla riflessione di Bourdieu risulta che l'accesso alle opere culturali sia privilegio della classe colta; d'altra parte sono esclusi dalla cultura "soltanto coloro che vogliono escludersi" (in quegli anni l'area della gratuità di accesso al museo era in Francia e in Italia molto più vasta di oggi). La possibilità pura di accedere ai musei è offerta a tutti, ma è realizzata solo da alcuni. La ricerca di oggetti d'arte presuppone la disposizione a consumarli, il cosiddetto "bisogno culturale", che non è innato come i bisogni primari, ma prodotto dall'educazione: l'educazione crea il bisogno culturale e allo stesso tempo fornisce i mezzi per soddisfarlo. Così, nello studio del consumo di arte, è necessario considerare per chi e in quali condizioni tale esperienza è possibile. E il museo va considerato come espressione di un certo modo di valorizzare e perpetuare la cultura, che rinforza presso alcuni il sentimento dell'appartenenza e presso altri quello dell'esclusione.

La ricerca appena citata è un esempio di indagine sulle presenze: si basa sulle interviste fatte ad un campione di visitatori di musei, registra il numero di visite e rende conto della frequenza delle visite da parte di un singolo.

¹⁷ Bourdieu P., Darbel A., 1969 (trad. it. Guaraldi, 1972).

Un secondo possibile approccio è dato dallo studio sulla partecipazione; esso indaga sulla fruizione di arte considerando un campione rappresentativo di tutta la popolazione e tenendo conto delle sue caratteristiche demografiche. Dunque, studia anche le caratteristiche di coloro che non frequentano istituzioni artistiche, mentre non può dare, a causa del suo carattere macro, indicazioni sulla frequenza delle visite da parte di un singolo.

Quest'ultimo tipo di ricerche fornisce le informazioni più interessanti, permettendo di formulare ipotesi anche sul non-pubblico; infatti, rispetto ad una data attività culturale mostra sia il peso dei visitatori che quello dei non-visitatori.

Le ricerche che si basano su una serie ampia ed internazionale di indagini sulla partecipazione¹⁸ portano ad identificare le caratteristiche generali del visitatore museale, disegnando un profilo che non si allontana da quello definito da Bourdieu. Gli studenti e i gruppi di status socio-economico più elevato tendono ad essere rappresentati in misura maggiore in proporzione al loro peso nella popolazione totale; invece i gruppi di status meno elevato, i pensionati, i disoccupati e i disabili tendono ad essere poco rappresentati. I visitatori del museo hanno un livello di educazione che va oltre il minimo della scuola dell'obbligo, oppure stanno ancora seguendo un corso di studi. La visita a musei e pinacoteche è meno probabile tra le persone più anziane. Invecchiando, gli interessi tendono ad accentrarsi verso l'ambito domestico, ma ciò non avviene che a distanza di qualche anno dalla pensione; tuttavia questo processo comincia più presto nei confronti del museo. Ciò è particolarmente importante da notare, poiché la popolazione anziana sta aumentando rispetto alla popolazione totale e sarà sempre più formata da persone attive, energiche, ormai libere dalla cura dei figli, con più tempo e più denaro da spendere per se stessi.

Il gruppo più ampio di visitatori è formato da adulti tra i 25 ed i 44 anni, che probabilmente in maggioranza formano famiglie con bambini. Questo non è il caso delle pinacoteche e delle esposizioni d'arte, la cui frequenza è maggiormente distribuita lungo tutta l'età adulta, con un possibile incremento nella tarda età. È interessante notare che i musei sono visti come posti adatti ai bambini, mentre le pinacoteche no. La famiglia non è

¹⁸ Schuster J. Mark Davidson, 1991; Merriman N., 1991.

per ora uno dei target delle pinacoteche, ed è improbabile che famiglie, turisti o visitatori domenicali in cerca di passatempo diventino in futuro un pubblico forte delle pinacoteche. Queste, d'altro canto, potranno avvantaggiarsi della crescita degli ultra-cinquantenni.

Le ragioni profonde della visita sono, secondo un'opinione diffusa fra i ricercatori¹⁹, legate all'educazione ed alla condizione sociale, e ad una serie di fattori (modi di socializzazione, abitudini familiari, più raramente interessi specifici) che predispongono alla visita. Più difficile è indagare le ragioni vere della mancata visita al museo. Alla domanda diretta, la risposta più frequente è "Mi manca il tempo". Nelle interviste dirette e nei focus group della presente indagine questa ragione risulta poco rilevante, come pure quella relativa alla mancanza di informazioni.

Dalle ricerche qualitative emergono anche ragioni più profonde e più articolate, ad esempio la convinzione che i musei siano solo per persone con interessi specifici, con una grande cultura o con la volontà di imparare (manca del tutto il concetto di museo come "svago", che sarà affrontato più avanti). Una delle ragioni più citate è una cattiva esperienza del museo fatta in passato. Molti vedono ancora il museo come un luogo austero, polveroso, vasto e remoto, simile ad un tempio. Esistono delle barriere psicologiche molto ben radicate nei non-visitatori, tra cui la paura di mostrarsi ignoranti, o di sembrare "snob" o ridicoli, o la convinzione di trascurare, dedicando tempo al museo, valori e attività più importanti. Sono barriere reali, che forse si possono vincere associando al museo una serie di esperienze "minori", più quotidiane, accoglienti e non minacciose, come il poter mangiare, bere, sedersi, toccare, chiacchierare, guardare un video... Prima di passare ad una conoscenza più approfondita dei non-visitatori, chiediamoci, in astratto e in generale: si va al museo per fare che cosa? Cercando che cosa? L'idea di "uso" è molto importante per raccogliere informazioni su tutta una serie di funzioni del museo, che generalmente sono poco visibili, ma che corrispondono ad altrettante categorie di pubblico²⁰: il museo si usa come esperienza di studio per scolari e universitari, come luogo in cui fare volontariato, per consultare biblioteche e

¹⁹ Hooper-Greenhill E., 1994.

²⁰ Hooper-Greenhill E., 1994

archivi, per veder proiettare un film, etc.. Il concetto di visita va considerato in senso ampio.

Le ricerche mirate alla conoscenza del non-pubblico sono più rare e recenti di quelle che si occupano dei visitatori. Oggi è sempre più sentita l'utilità di sapere chi e perché non va al museo, e di sviluppare delle politiche di gestione tali da attirare anche gli esclusi. L'obiettivo è trasformare il maggior numero di non-visitatori in visitatori. Non per la presunzione che le persone "debbono" frequentare musei e pinacoteche più di quanto già non facciano, secondo la loro personale percezione di utilità e di soddisfazione. L'argomento forte a favore dell'incremento della frequenza è che la maggior parte delle istituzioni culturali e museali sono pubbliche e finanziate da fondi pubblici, perciò tutti devono avere uguale diritto e pari opportunità di usufruirne, per una questione di equità. Conoscendo le caratteristiche e le motivazioni di chi non frequenta il museo, il responsabile delle politiche culturali può operare in modo tale da abbattere le barriere - economiche, fisiche, culturali, intellettuali, emotive - che impediscono ad una parte della collettività di servirsi del "suo" museo.

Un'altra ragione a favore dell'interesse per il non-pubblico è che, per una serie di ragioni economiche e politiche, i musei e le pinacoteche sono sempre più dipendenti dal numero di visitatori che riescono ad attirare: direttamente dipendenti, quando il museo impone un prezzo d'ingresso e/o pratica attività economiche collaterali, come la vendita di libri o la ristorazione; indirettamente dipendenti, quando dal numero di utenti dipende il raggiungimento di obiettivi di carattere generale e sociale, oppure l'ammontare del finanziamento pubblico. E' chiaro che in futuro la *performance* del museo dipenderà anche dalla capacità di mantenere e, se possibile, aumentare il numero di visitatori.

Le survey internazionali sui non-utenti

Nel 1994 l'Australia Council for the Arts pubblica una ricerca, curata da Tony Bennett, dell'Istituto di Studi per le Politiche Culturali della Griffith University. Si tratta di una delle ricerche più complete sul non-pubblico, di

una certa rilevanza, perché mira non soltanto a misure quantitative, ma soprattutto all'analisi delle motivazioni. Questa indagine può servire da chiave interpretativa di dati derivanti anche da altre ricerche. Il titolo "The Reluctant Museum Visitor: a Study of Non-Goers to History Museums and Art Galleries" è interessante per la sua ironica sfumatura di ottimismo: il non-visitatore non è perso per sempre, è soltanto "riluttante"- come un bambino riottoso che, con le giuste maniere, potrebbe essere convinto – e, chissà, in futuro potremmo incontrarlo in un museo, questa volta con l'etichetta di "visitatore". L'assunto di base della ricerca è che la maggior parte dei riluttanti ha la concreta possibilità di diventare "visitatore".

La ricerca analizza le caratteristiche sociali, culturali e attitudinali di quella parte di popolazione che fa un uso minimo o nullo di musei e pinacoteche. Parallelamente, legge questi dati alla luce della conoscenza, derivata da una precedente ricerca, delle caratteristiche dei visitatori regolari. Con tale confronto si propone di scoprire quali caratteristiche (sociali, culturali, attitudinali...) differenziano i visitatori dai non-visitatori e quali, invece, li accomunano.

Su 642 intervistati della popolazione di Adelaide, 403 sono definiti non-visitatori, perché non sono stati in un museo o in una pinacoteca negli ultimi cinque anni. Più di metà non hanno visitato né l'uno né l'altra, ma una parte di coloro che non sono stati in una pinacoteca sono invece andati in un museo (di storia, scientifico, etc..). Come ci si aspetta anche intuitivamente, sono più coloro che non frequentano le pinacoteche di coloro che non vanno ai musei. Risalendo alle esperienze dell'infanzia, la maggior parte ricordano di essere andati al museo da bambini; molti meno sono stati portati in una pinacoteca. E' interessante notare che per quasi tutto il campione di non visitatori il ricordo delle visite fatte da bambini è sostanzialmente positivo. Si nota però un diverso atteggiamento nei confronti dei propri figli a seconda del grado di "lontananza" dalle istituzioni museali: i non-visitatori più forti (più di dieci anni di lontananza da musei e pinacoteche) sono i meno propensi ad incoraggiare alla visita i propri figli. Analizzando le caratteristiche demografiche, scopriamo che il genere ha poca influenza sulla probabilità di essere un non-visitatore, e infatti troviamo uomini e donne quasi equamente distribuiti tra i disinteressati al museo. Anche il reddito si rivela un fattore non significativo. La

distribuzione del campione di non-visitatori nelle diverse fasce di reddito è molto simile a quella dei visitatori di musei e dei visitatori di pinacoteche.

L'età emerge invece come una prima variabile significativa. La più evidente caratteristica distintiva dei non-visitatori consiste nella loro presenza sovradimensionata nella fascia della terza età. Il 13% è rappresentato dal gruppo dei maggiori di 70 anni, il 25% dagli anziani tra i 60 e i 70 anni. La presenza di visitatori in queste stesse fasce d'età è molto più limitata.

Senza grosse sorprese, scopriamo che anche il livello di educazione è una variabile significativa che dà conto della mancata frequenza al museo: la non-frequenza è correlata negativamente all'educazione, ovvero il tasso di non-frequenza è, in media, tanto più alto quanto più basso è il livello di istruzione scolastica raggiunto.

Gli effetti della variabile "occupazione" tendono in una direzione complementare. I professionisti sono significativamente poco presenti tra i non-visitatori, in confronto ai dati sui visitatori. Al contrario, le casalinghe sono in percentuale doppia tra i non-visitatori rispetto ai visitatori delle pinacoteche. I pensionati, a conferma delle osservazioni precedenti, costituiscono il gruppo più consistente, quasi il 20% dei non-visitatori. Gli studenti, invece, sono una minima parte dei non-visitatori, mentre costituiscono un gruppo importante tra i visitatori delle pinacoteche.

Passiamo al sondaggio sulle attività culturali e ricreative: si osserva che i non-visitatori hanno minor probabilità di prendere parte ad attività cosiddette "culturali" o "artistiche". E' una conferma indiretta della tesi classica secondo la quale chi è attivamente coinvolto in una sfera della vita sociale o culturale tende ad essere partecipe in tutti i campi (musei, concerti, associazionismo, lettura...). Non solo, quanto più si partecipa ad un'attività culturale, tanto più si desidera farlo: è il fenomeno dell'*addiction*. specularmente, interesse e partecipazione scarsi o nulli verso una sfera della vita culturale corrispondono quasi sempre ad un basso grado di partecipazione alle attività culturali in generale.

Maggiore è il grado di non-partecipazione, maggiore è la probabilità che la persona non prenda parte a diversi altri tipi di attività ricreative. Nella ricerca si citano l'andare fuori a cena, andare ai concerti, a ballare, suonare, leggere, fare volontariato, andare al cinema, etc..

Un'osservazione che va contro ogni superficiale conclusione deriva dallo studio dell'atteggiamento e delle opinioni dei non-visitatori nei confronti della storia e del passato: essi tendono ad essere ampiamente coinvolti in attività correlate allo studio ed alla conoscenza della storia, una partecipazione non minore a quella riscontrata nei visitatori abituali dei musei. Molti di coloro che non vanno al museo fanno ricerche sul proprio albero genealogico, partecipano a visite guidate di siti storici, partecipano a rievocazioni storiche. Sarebbe a questo punto difficile concludere che i non-visitatori non vanno al museo perché sono disinteressati alla storia.

Le loro opinioni nei confronti dei musei di storia sono altrettanto interessanti. I non-visitatori dimostrano aspettative nei confronti del museo alte quanto quelle dei visitatori: il museo dovrebbe *“raccontare la vita della gente comune”*, *“raccontare com'era veramente la vita nel passato”*, *“insegnarmi qualcosa del passato”*, *“essere pieno di oggetti interessanti”*, *“avere degli allestimenti in cui il pubblico possa sentirsi partecipe”*, *“sfidare le mie opinioni sul passato”*, *“farmi sentire fiero del mio Paese”*. I non-visitatori tendono comunque ad accentuare la loro preferenza per il lato informale e quotidiano della storia, rispetto alla storia ufficiale raccontata in modo ufficiale.

In sostanza, non si riscontrano grosse differenze tra chi va al museo e chi non ci va nell'atteggiamento e nell'interesse nei confronti della storia e della funzione del museo. All'interno del gruppo di non-visitatori, l'atteggiamento - più o meno positivo - e l'interesse - più o meno intenso - sono correlati al livello di educazione: chi ha i più alti livelli di istruzione tende a condividere le affermazioni più critiche sul ruolo e sulle funzioni del museo (*“il museo dovrebbe sfidare la mia visione del passato”*) ed è meno propenso a condividere affermazioni di stampo più tradizionale (*“deve farmi sentire fiero del mio Paese”*, *“deve raccontare di personaggi ed eventi famosi”*).

La ricerca analizza anche l'atteggiamento e le opinioni nei confronti dell'arte, per illuminare meglio le ragioni della non-frequenza a musei e pinacoteche. In questo tipo di musei il profilo del visitatore-tipo è più nettamente marcato che nei musei di storia o scientifici: giovane o di mezz'età, con un alto livello d'istruzione ed un reddito mediamente alto, oppure studente. Mentre le pinacoteche tendono ad attirare più pubblico tra i giovani, sembra che i musei di storia abbiano per i giovani minor attrattiva

e ricevano piuttosto anziani, casalinghe e famiglie con bambini. Esiste un limite oggettivo nel richiamo che una pinacoteca può avere sull'intera popolazione; il suo pubblico potenziale è per forza più ristretto di quello di un museo di storia o scientifico. Va precisato che una parte di non-visitatori – si calcola il 25% - non è solo “riluttante”, ma appartiene ad uno “zoccolo duro” che ha probabilità quasi nulla di cominciare un giorno a frequentare, a prescindere dai cambiamenti da parte dell'offerta.

La ricerca prende in considerazione, come indicatore delle opinioni e dell'atteggiamento verso l'arte, il “possesso di oggetti d'arte o di libri”: i non-visitatori hanno una probabilità di possedere tali oggetti tanto minore quanto più alto è grado della loro non-partecipazione.

Quanto alle preferenze artistiche, i non-visitatori esprimono con nettezza una predilezione per l'arte realistica piuttosto che per quella astratta, mentre i visitatori mostrano per l'arte astratta una maggiore predisposizione. Inoltre, i non-visitatori rivelano minor entusiasmo per i linguaggi artistici innovativi dal punto di vista formale, come il video sperimentale.

Quanto alle opinioni sul ruolo e sulla funzione di una pinacoteca, si trovano alcuni punti in comune tra visitatori e non-visitatori: l'opinione, ad esempio, che si possa apprezzare l'arte anche senza una vera conoscenza; oppure che, nonostante l'affermazione precedente, le pinacoteche dovrebbero comunque fornire più informazioni su quello che espongono. Più dei visitatori, i non-visitatori sono legati ad una visione convenzionale del museo d'arte, per cui questo dovrebbe ospitare soltanto grandi capolavori. Dichiarano di “non essere in grado di apprezzare l'arte perché non ne sanno abbastanza” soprattutto coloro che non hanno mai messo piede in una pinacoteca; i non-visitatori che almeno dieci anni prima ne hanno visitata una non condividono per nulla tale affermazione, e sono più propensi a dire che l'arte può essere ammirata anche senza una profonda conoscenza. In generale, emerge dalle dichiarazioni dei non-visitatori la coscienza di un distacco tra il mondo dell'arte e la loro vita quotidiana e la consapevolezza di avere delle lacune culturali. Chiedono più informazioni nel museo e preferiscono forme d'arte realistiche e narrative.

Ancora una volta, sono l'educazione e l'occupazione i fattori cruciali per spiegare i diversi gradi di interesse per l'arte e di coinvolgimento in attività

culturali; più basso è il livello educativo, più convenzionali e conservatrici risultano le opinioni espresse.

Sulla base di tutte le osservazioni raccolte, la ricerca si conclude con la definizione di tipologie di non-visitatori; non si tratta di tipi universali, ma di figure utili a cogliere le differenze esistenti all'interno del gruppo, fino ad ora indistinto perché sconosciuto, dei cosiddetti "riluttanti".

A) Rispetto alla pinacoteca abbiamo tre tipi di non-visitatori:

1. gli apprendisti
2. i riluttanti
3. i regolari.

1. Gli apprendisti stanno sulla soglia del museo. Dimostrano un serio interesse per l'arte ma non l'hanno ancora tradotto in un legame con istituzioni museali. Dimostrano un basso grado di timore nei confronti dell'arte e delle istituzioni ad essa correlate. Sono in genere giovani o di mezz'età ed hanno ricevuto un'istruzione elevata. Sono i più facili da conquistare.

2. I riluttanti sono invece coerenti nel loro disinteresse per le pinacoteche e quasi di sicuro non busseranno alla loro porta. Se gli apprendisti non vanno al museo "per caso", i confermati non ci vanno apposta e per partito preso. Provano un senso di distanza, nervosismo e persino antagonismo per il mondo dell'arte. Non hanno un'età precisa, ma sono la maggioranza tra coloro che possiedono soltanto un titolo di scuola dell'obbligo.

4. Il gruppo dei regolari ottiene, nell'indagine svolta, valori nella media in tutte le variabili considerate. Nessuna caratteristica peculiare li avvicina ad uno degli altri due gruppi e il loro essere "nella media" rende difficile formulare ipotesi su di loro.

B) Rispetto ai musei di storia si individuano ben quattro tipi:

1. gli apprendisti
2. gli scettici
3. gli anziani
4. gli indifferenti.

1. Gli apprendisti mostrano caratteristiche molto simili a quelle dei visitatori regolari. Quasi tutti hanno esperienza di visite infantili al museo con ricordi

positivi. Si lasciano coinvolgere in attività ricreative orientate alla storia, come ricerche o rievocazioni, e si mostrano consapevoli del significato e dell'importanza della conoscenza della storia. Il loro giudizio sulla funzione del museo è molto articolato e dimostrano di dare il giusto peso non solo alla storia ufficiale, ma anche alla storia quotidiana o popolare. La loro transizione verso il museo sembra più facile che per gli apprendisti del museo d'arte, perché appaiono meno significativamente differenziati dal gruppo dei visitatori. Non sono semplicemente sulla soglia: hanno già un piede dentro il museo.

2. Gli scettici dimostrano un certo interesse verso la storia, ma sono appunto scettici riguardo al valore della conoscenza storica. La storia può essere interessante, divertente, curiosa e non va presa troppo sul serio. Non sono resistenti alla visita al museo, ma non vi vedono un particolare valore. Il loro interesse si rivolge piuttosto verso le storie di vita quotidiana, di persone comuni, di minoranze etniche.

3. Quasi il 40% del gruppo degli anziani ha più di 70 anni e il 60% è rappresentato da donne. Il livello di reddito e di istruzione è mediamente basso. E' evidente che la loro non-frequenza al museo sia dovuta a varie limitazioni legate all'età: difficoltà fisiche che rendono difficili gli spostamenti, difficoltà sociali che li rendono timorosi di uscire da soli e, naturalmente, difficoltà economiche. Tutto ciò è confermato dal fatto che dichiarano una partecipazione bassa anche ad altre attività culturali e ricreative. Merita soffermarsi sulla presenza consistente degli anziani tra i non-visitatori. Magari non tutte le limitazioni si presentano tutte insieme (le descrizioni dei diversi gruppi sono estremizzate) però è innegabile che d'ora in poi i musei dovranno fare i conti con una popolazione crescente di anziani e se vorranno coinvolgerli dovranno in qualche modo adattare l'offerta alle loro esigenze.

4. Il gruppo degli indifferenti raccoglie giovani, prevalentemente maschi, che niente potrebbe far avvicinare ai musei. Un nuovo modo di presentare gli oggetti, oppure nuovi oggetti da presentare o nuovi temi da trattare non muterebbero la loro indifferenza.

Politiche museali e preferenze dei non-utenti

Viste le esigenze dei non-visitatori, espresse più o meno esplicitamente, fino a che punto l'offerta può e deve adattarsi, per guidare il pubblico potenziale dentro il museo? C'è un limite a che le politiche museali siano guidate dai "gusti" del pubblico potenziale? Inoltre, in quale modo i veri gusti del pubblico potenziale vengono espressi? Il fatto che i non-visitatori più incalliti preferiscano forme d'arte realistiche e narrative è uno dei risultati della ricerca, ma non necessariamente corrisponde ad una "domanda" da parte di queste persone di vedere un'arte di questo tipo nei musei. E non necessariamente un museo dovrebbe mutare le sue politiche per assecondare tali supposte preferenze.

Il museo è sempre in bilico tra i due ruoli di intrattenitore e di educatore. La ricerca si conclude affermando che, senza rinunciare al suo ruolo di educatore, esiste un margine di manovra in cui può muoversi per adattarsi ai bisogni del pubblico potenziale. Di un pubblico cui talvolta basterebbe davvero poco per passare dall'indistinto gruppo di "riluttanti" a quello dei tanto ricercati "visitatori". E' altrettanto chiaro che ci sono parti significative di popolazione che non sono irraggiungibili da alcuna politica o strategia di marketing, e bisogna riconoscerlo per soppesare bene i cosiddetti "limiti oggettivi", al di là dei quali le politiche dell'accesso non possono funzionare. Qui, infatti, entriamo nel campo dei complessi rapporti istruzione - professione - classe sociale che sono il grande fattore condizionante della frequenza al museo.

Un profilo dei visitatori

Può aiutare a capire il "perché" e i "come" del non-pubblico un articolo che orienta la sua attenzione soprattutto sull'aspetto motivazionale e sul sistema di valori del pubblico, in questo caso quello americano.²¹ Qui si definisce il profilo del visitatore: il profilo del non-visitatore si ricava in negativo.

Le variabili considerate sono quelle ormai classiche (l'età, il livello di educazione etc.), variabili psicologiche e motivazionali (ad es. l'attitudine individuale ad attività di svago ed educative), variabili legate alla storia

²¹ Falck J.H., 1998

personale (ad es. l'aver visitato il museo da bambini), variabili ambientali (ad es. la pubblicità o il passaparola legati ad un certo evento culturale). Dalle variabili demografiche emerge il ritratto ormai noto del visitatore colto e piuttosto benestante. Si sottolinea, però, anche un aspetto che non sempre si nota: per molti musei, i gruppi familiari sono la più vasta categoria di visitatori. La maggior parte dei bambini non vanno al museo da soli, ci vanno accompagnati dai loro genitori.

Dalle variabili psicologiche e motivazionali si ricava il seguente ritratto del visitatore: è una persona che valuta positivamente l'apprendimento, cerca sempre di esplorare e scoprire nuove cose, come in una sfida, e attribuisce grande valore al fatto di trascorrere il tempo libero in modo produttivo e costruttivo. Queste caratteristiche sono "trasversali" ai diversi gruppi demografici e la tesi di fondo è che le caratteristiche demografiche da sole non bastino a dar conto dei diversi comportamenti di frequenza e non-frequenza. La più forte variabile legata alla visita del museo è il "desiderio di imparare", variabile psicologica a sua volta legata al livello di istruzione, e che si esprime anche in altre pratiche culturali che si sommano alla visita del museo: la lettura, il cinema, i concerti, la televisione educativa etc.. Chi frequenta il museo percepisce l'apprendimento non solo come "importante", ma soprattutto come qualcosa di "continuo", che dura tutta la vita.

Nelle variabili legate alla storia personale, vediamo confermata ancora una volta l'importanza delle visite infantili al museo fatte con mamma e papà. E tra i fattori ambientali, si sottolinea l'influenza della parola di amici e parenti: nella decisione di visita il passaparola conta per l'80%, mentre solo per il 20% influiscono pubblicità e promozione istituzionale! *Brochures*, affissioni pubblicitarie e promozioni di vario tipo su iniziativa del museo hanno sicuramente il loro valore, ma raramente sono in grado di trasformare un non-visitatore in visitatore. I messaggi mirati a modificare il comportamento di qualcuno, solitamente funzionano quando costui è già pronto ad essere influenzato.

Infine, tra i fattori influenti sulla decisione di visitare il museo, ecco il tempo ed il denaro. Sono diventati veri fattori-chiave, con il crescere del valore del tempo che fa aumentare il costo-opportunità di tutte le attività del tempo libero, e con il crescere del prezzo del biglietto d'ingresso. Secondo l'autore, oggi anche un potenziale visitatore della media borghesia, ben

propenso ad entrare nel museo cittadino, ci pensa due volte prima di acquistare il biglietto. Tuttavia, sappiamo che, in confronto ad altre attività del tempo libero, il museo rientra tra quelle meno costose, e che anche le persone dalle risorse più limitate non rinunciano a qualche tipo di svago, se lo considerano soddisfacente. Il nodo della questione non è il prezzo in sé, ma il valore percepito, il rapporto prezzo/soddisfazione: coloro che considerano l'esperienza del museo soddisfacente troveranno il costo (in tempo e denaro) accettabile; coloro che trovano l'esperienza carente, secondo il loro sistema di valori, troveranno il costo troppo alto.

I valori del visitatore si possono così riassumere:

- il piacere della scoperta e dell'educazione continua
- l'eventuale desiderio di condivisione di tali valori con i propri figli.

Non sono valori destinati a cambiare. La previsione per il futuro è che ci saranno sempre più persone pronte a condividerli, e che quindi il pubblico dei musei si amplierà, parallelamente allo svilupparsi di una *"learning society"* in cui il valore dell'educazione sarà sempre più apprezzato. La crescita futura del pubblico dei musei sarà guidata, secondo l'autrice, principalmente da due gruppi: gli anziani e i bambini, i nuovi bacini d'utenza.

Se torniamo alle osservazioni della ricerca australiana, secondo cui gli anziani costituiscono un folto gruppo di non-visitatori, bisogna credere che, per diventare il pubblico del futuro, qualche cambiamento dovrà attuarsi. Cambieranno le caratteristiche degli anziani, che si avvicineranno sempre di più, per valori e bisogni, agli attuali visitatori, o cambieranno le politiche di offerta, per invitare al museo questa grossa fetta di pubblico potenziale?

Il pubblico delle famiglie

Passiamo ora a considerare quello che molte ricerche indicano come il principale bacino d'utenza attuale e futuro dei musei: le famiglie. Pochi musei le considerano il proprio pubblico d'elezione, eppure, al di là delle intenzioni e delle aspettative dei curatori, molti adulti che nelle statistiche figurano come "individui" entrano al museo come parte di un gruppo

familiare con bambini. Il peso delle famiglie sull'intera audience del museo è ancora sottostimato.

Paulette Mc Manus ²²dedica un'analisi proprio a questa parte di pubblico. Le persone cui i curatori idealmente si rivolgono – adulti informati o colti – sono in realtà soltanto un terzo dell'audience complessiva del museo. La presenza di una famiglia al museo è la risposta ad un suo duplice bisogno: istruzione e divertimento. Il museo diventa una destinazione attraente per un'uscita familiare solo se percepito come un ambiente rilassante per un'attività sociale in seno alla famiglia. Oggi troviamo molti musei preparati a rispondere all'esigenza educativa, con specifici progetti didattici: quanti sono pronti a soddisfare anche il bisogno di divertimento e di piacere? Ricordando l'influenza che una visita al museo fatta dai bambini può avere sulla pratica museale da adulti, ci si rende conto che investire per le famiglie porta frutti al museo molto al di là dell'immediato.

Il museo deve essere a misura di famiglia. Semplici provvedimenti capaci di evitare disagi di ordine pratico possono aumentare in misura rilevante il piacere di una visita. Le famiglie non hanno, da questo punto di vista, esigenze tanto diverse da quelle degli anziani e l'autrice le analizza una per una:

- orientamento, non dover perdere tempo e stancarsi alla ricerca del percorso
- guardaroba ed armadietti, per poter lasciare in tutta sicurezza ciò che potrebbe "appesantire" la visita
- servizi igienici e attrezzature per cambiare i bambini piccoli
- acqua potabile sempre disponibile
- caffetteria o ristoro
- panche e sedie nelle sale

Bisognerà poi tenere conto delle modalità di visita di un gruppo familiare, che sono diverse da quelle di un gruppo o di una coppia di adulti. I membri di una famiglia al museo parlano e comunicano continuamente, tendono a condividere tutte le esperienze, dunque amplificano informazioni e sensazioni, che in un visitatore solo resterebbero limitate alla sfera individuale. Condividendo le informazioni, in modo pratico ed economico, cercano di soddisfare il più possibile la loro curiosità. Stimolare e soddisfare

²² Mc Manus P., 1994

la curiosità potrebbe essere il concetto-chiave per la creazione di un allestimento mirato ad un pubblico familiare. L'autrice cita particolari tipi di offerta mirati alle famiglie e presenti in alcuni musei: le "*discovery rooms*", ovvero laboratori, ed i "*discovery packs*", dei libri-gioco studiati per i bambini che servono da guida al museo.

Anche altri autori sono concordi nell'identificare il pubblico futuro tra le famiglie e gli adulti che vanno verso la terza età, e a sostenere che il pubblico potenziale si sta muovendo verso il museo. Citiamo Hooper-Greenhill (1994):

"E' da notare che le famiglie, e in particolare le famiglie con i bambini, sono un segmento dell'audience in rapida crescita; gli adulti tra i 45 ed i 59 anni sempre di più guardano al museo per lo svago, l'educazione, lo shopping; e tutti i consumatori del museo sono più preparati e più esigenti. Il passaggio generale dal lavoro industriale all'economia dei servizi comporta che l'audience potenziale (e tradizionale) dei musei sia in crescita. Nello stesso tempo, chi lavora nei musei vuole allargare l'audience e trova modi di rivolgersi a gruppi che nel passato non erano stati un pubblico assiduo. Quest'azione include nuove modalità di allestimento, marketing più aggressivo, legami diretti con specifici gruppi e progetti di relazioni esterne. I bambini non erano tradizionalmente inclusi nella misura dei visitatori del museo. Quando sono stati inclusi, hanno spesso formato il più consistente gruppo di visitatori. Si includono bambini in gruppi scolastici e bambini in gruppi familiari o di amici. Alcuni dati suggeriscono che in alcuni musei i bambini formano un terzo dell'audience."²³

Alcuni studi descrivono il modo in cui il museo veicola il suo messaggio e come avviene l'apprendimento da parte del pubblico; se vogliamo attenerci alle loro conclusioni, possiamo affermare che un'offerta che tenga conto dei più piccoli sarà sicuramente valida anche per gli adulti, e forse potrebbe richiamare al museo anche adulti riluttanti.

Cominciamo da Weltzl-Fairchild (1995)²⁴; sostiene che la risposta estetica ad un oggetto d'arte sia indipendente dall'età del soggetto e che la reazione ad un'opera d'arte sia legata alla personalità del soggetto più che all'età. Da studi fatti sui bambini che venivano invitati a parlare di opere d'arte

²³ Hooper-Greenhill E., 1994, p.136

²⁴ Weltzl-Fairchild A., in Hooper-Greenhill, 1995

appena viste sono emersi tre tipi: il concreto (con un approccio che lo porta a nominare gli elementi visivi, ma che coglie con fatica la loro funzione nell'opera); l'empatico (che facilmente collega l'opera alla propria esperienza personale, cogliendone le metafore); il concettuale (che ha una nozione di arte più sviluppata, legata a concetti astratti, che lo porta ad un approccio oggettivo, ma poco personale). Di tutti si è notato che sono in grado di cogliere la struttura della composizione e, in breve, di "apprezzare" l'arte, in modo più o meno mediato dalla cultura. Ora, secondo altri studiosi²⁵, anche l'approccio dell'adulto con l'oggetto d'arte è emozionale e affettivo prima che cognitivo. Il museo è costruito per veicolare conoscenza ed educare, presupponendo che il bisogno che spinge ad entrare sia l'apprendimento. Sicuramente è una spinta importante per il visitatore, ma ci sono in gioco anche la ricerca di divertimento, il piacere di stare insieme ad amici e familiari, o il semplice piacere di "essere visti"...L'adulto nel museo mette in moto una serie di attività cognitive ed affettive dai molteplici benefici:

- il piacere estetico, che deriva dall'osservare oggetti belli od importanti
- il piacere di riconoscere da soli ciò che è bello, prezioso, raro
- il piacere di usare le proprie abilità per immaginare, ricordare, acquisire conoscenza, ampliarla, riflettere, modificare le proprie idee
- il piacere di superare facilmente una difficoltà
- il piacere di entrare in contatto con qualcosa di nuovo, di farlo proprio e di acquisire nuove idee.

Gli allestimenti o percorsi di visita concepiti per i bambini cercano proprio di stimolare queste reazioni nel giovane pubblico. Resta da vedere se stimoli del genere possano essere dati di proposito, sulla base dei principi della scienza dell'educazione, anche ad un adulto che non abbia mai cercato in un museo un'occasione di piacere e di svago, e se siano in grado di coinvolgerlo. Si potrebbe forse migliorare il rapporto costo/soddisfazione e attirare nuovi visitatori, o fidelizzare i visitatori saltuari e riluttanti, puntando su un allestimento realizzato in modo tale da mantenere sempre alta la tensione del visitatore, e stimolare in lui tutta una serie di reazioni piacevoli (quelle descritte sopra).

²⁵ Dufresne-Tassé, in Hooper-Greenhill, 1995

Secondo Sandra Bicknell (1995) infatti, “una comunicazione più efficace crea maggiore accessibilità, e questa a sua volta offre una visita più soddisfacente. In termini crudi, ciò può significare una maggiore probabilità di ritorno del visitatore oppure l’innescò di un “passaparola” che incoraggia gli amici alla visita. [...] Penso che sia fondamentale documentare come i visitatori vedono un museo e la sua comunicazione: sono all’altezza secondo il visitatore? [...] I clienti ricevono un servizio che ritengono accettabile?”²⁶

Il costo d’ingresso

Un altro punto su cui merita riflettere per capire i motivi di molti esclusi e soprattutto se esistano dei mezzi per convincerli, è il costo dell’ingresso al museo. L’esistenza di una tariffa d’ingresso e il suo ammontare influiscono sulla decisione di entrare al museo? Il dibattito su questo punto è molto ampio. Esistono ragioni teoriche e sperimentali a favore della tassa d’ingresso, forti del fatto che la domanda museale presenta una certa inelasticità rispetto al prezzo.²⁷

Tuttavia la tassa d’ingresso è di fatto un’esclusione e una buona parte del pubblico potenziale rimane nel limbo del non-pubblico frenato proprio dall’imposizione di un prezzo d’ingresso. Ora, pur considerando l’importanza delle barriere sociali e culturali (sarebbe infatti riduttivo credere che l’accesso a pagamento sia l’unico e principale ostacolo ad un’ampia fruizione pubblica) cerchiamo degli esempi in cui la domanda potenziale è emersa proprio grazie all’applicazione di politiche di gratuità.

Ormai da tredici anni il Ministero dei Beni Culturali ed Ambientali italiano permette per una settimana l’anno l’ingresso gratuito in tutti gli istituti di antichità e d’arte (musei, gallerie, siti archeologici). L’iniziativa, a dire il vero poco conosciuta dal pubblico fino a qualche anno fa, nel 1998 ha avuto un certo successo, grazie anche alla campagna pubblicitaria e promozionale che l’ha accompagnata.

²⁶ S.Bicknell, in Hooper-Greenhill E.

Con i dati forniti dall'Ufficio Stampa del Ministero, si è riusciti a delineare l'andamento delle visite in alcuni istituti nel 1997 e nel 1998.²⁸

Per confrontare la frequenza durante la Settimana gratuita con la frequenza nei periodi normali, si è scelto come "periodo normale" un mese che fosse il più vicino possibile alla settimana in questione, in modo che non intervenissero variabili stagionali a falsare il confronto, e si è calcolata la frequenza media settimanale.

Le percentuali di variazione nell'afflusso di pubblico dalla settimana media alla Settimana dei Beni Culturali indicano chiaramente una reazione positiva del pubblico all'iniziativa di gratuità.

Si può affermare con sicurezza che la domanda si mostra estremamente sensibile al prezzo e risponde prontamente all'occasione di visitare gratuitamente i musei. La differenza tra il numero di visitatori nella Settimana dei Beni Culturali ed il numero medio di visitatori nella settimana "normale" dà la quantità di nuovi visitatori che si avvicinano agli istituti statali. In generale, possiamo considerare il pubblico della Settimana dei Beni Culturali come un indicatore delle dimensioni della domanda potenziale.

Si può ipotizzare che i visitatori nuovi acquisiti dai musei statali nella Settimana dei Beni Culturali siano ben più di quelli calcolati con la differenza tra gli ingressi della Settimana e gli ingressi medi "normali". Facendo riferimento allo studio di F. Steiner (1995)²⁹, poniamo che il pubblico museale si divida in due categorie, che si distinguono in base alla loro sensibilità al prezzo. Da un lato abbiamo i frequentatori abituali e appassionati, con una bassa elasticità al prezzo; dall'altro ci sono i consumatori marginali e occasionali, con una forte elasticità al prezzo, e che di fatto frequentano il museo solo se l'entrata è libera. Escludiamo da questa classificazione le categorie che godono di entrata gratuita tutto l'anno (non possiamo sapere quanto la loro frequenza sia condizionata dal prezzo d'ingresso) e consideriamo solo quelli che normalmente pagano.

²⁷ D.Bayart, P.J.Benghozi, 1993, p.28. S.Bagdadli, 1997, p.121. R.Clarke, in M.Feldstein, 1991, p.84

²⁸ Bonino M.C., 1997-98

²⁹ Steiner F., 1997

Se è vero che il pubblico appassionato e meno sensibile al prezzo è invece sensibile all'affollamento ed alle condizioni di fruizione, pensiamo allora che i visitatori disposti a pagare non scelgano la Settimana gratuita per andare al museo; troverebbero più facilmente code all'ingresso e affollamento nelle sale. In questo caso quasi tutti i visitatori della Settimana sarebbero dunque visitatori non abituali che, sensibili al prezzo, hanno scelto di andare al museo quando l'ingresso è gratuito, e probabilmente non lo avrebbero fatto in un giorno normale. Secondo questa ipotesi, possiamo affermare che durante la Settimana dei Beni Culturali potrebbe verificarsi una parziale sostituzione di pubblico: si recano al museo categorie di persone che in condizioni normali trovano nel prezzo d'ingresso un deterrente alla visita. La Settimana dei Beni Culturali, dunque, riuscirebbe a "stanare" gli esclusi e ad attrarre pubblico nuovo.

Un altro spunto a sostegno della tesi a favore della gratuità, come fattore d'attrazione per il pubblico potenziale, viene da uno studio svolto al Museo del Louvre negli ultimi due anni. Oltre ad un'articolata differenziazione di prezzi, che prevede anche Carte-museo valide per tutta Parigi e un'Associazione di Amici del Museo, il Louvre prevede l'accesso gratuito, a favore di un principio educativo e di giustizia sociale, per alcune categorie, che tutte insieme costituiscono il 26% del pubblico: minori di 18 anni, insegnanti, studenti d'arte, invalidi, disoccupati e beneficiari di pensione sociale.

Dal 1996, inoltre, si è reintrodotta la gratuità tutte le prime domeniche del mese. L'iniziativa, voluta come segnale forte che il museo si rivolge a tutti, è stata divulgata con un simpatico motto: "La prima domenica del mese al Museo del Louvre ciò che non ha prezzo è gratuito". Dopo due anni di sondaggio, la differenza tra domeniche a pagamento e domeniche gratuite è eloquente.³⁰ L'impatto sulla frequenza è massiccio e durevole: + 70%. Si amplifica il legame del museo col suo pubblico locale: la domenica gratuita è il solo giorno in cui il pubblico nazionale è maggioritario al Louvre. Il 44% delle persone intervistate afferma che non sarebbero venute al museo se l'entrata non fosse stata gratuita.

D'altro canto, gli indicatori di "democratizzazione" sono netti: se tutte le categorie sociali e professionali e tutte le età reagiscono positivamente alla

³⁰ *Les visiteurs du Louvre*, pubblicazione a cura del Louvre, aprile 1999

gratuità, l'impatto è sensibilmente più forte sulle classi medie e popolari, sui "visitatori-per-la-prima-volta", sul pubblico giovane. Inoltre, le visite familiari aumentano tra i parigini, tra gli abitanti della *banlieue* e ancora di più tra gli abitanti della provincia.

Ancora, la gratuità fidelizza: il 30% dei visitatori francesi che dichiarano di essere entrati grazie alla gratuità sono già venuti almeno due volte le domeniche gratuite. Questi effetti sembrano destinati ad attenuarsi ma anche a lasciare tracce sulla composizione e le pratiche dei visitatori. Tra cinque anni si potranno valutare i risultati degli ultimi sondaggi.

Il museo del Louvre è una grande palestra di prova anche per altre teorie e politiche sul pubblico. Il discorso sull'aumento della qualità dell'offerta, in grado di attirare al museo nuovi e più visitatori, sembra confermato dal grande successo della Piramide: la sua apertura ha provocato un innalzamento senza precedenti del numero dei visitatori. Il raddoppio, immediato e durevole, s'impone a dieci anni di distanza (la Piramide fu inaugurata nel 1989) come un dato strutturale della frequenza. I servizi nati nell'89, accoglienza, comunicazione, servizio culturale, e i nuovi spazi dell'auditorium e della hall di esposizione creano le condizioni per un'animazione permanente. Le osservazioni sul pubblico del Louvre, inoltre, sottolineano il lato ludico e sociale della visita, secondo il punto di vista di molti ricercatori odierni, e sovverte la convinzione radicata che la visita sia necessariamente e solo un momento di raccoglimento, riflessione e solitudine. La visita al museo è piena di socievolezza; il legame familiare vi si esprime in maniera predominante; per molti aspetti, genitori ed insegnanti si uniscono nella funzione educativa. La cultura appare così come una questione di trasmissione e di condivisione, e molto più meno di diletto solitario.

Negli ultimi anni sembra che l'interesse per i non-visitatori stia crescendo, da parte degli studiosi e delle istituzioni culturali, e che del gruppo nebuloso e indistinto di "chi-non-va-al-museo" emergano diversi profili, con le loro caratteristiche e motivazioni. Oggi non è in discussione l'importanza degli studi sulla non-domanda: rientra nella consapevolezza generale che i beni culturali siano potenzialmente patrimonio di tutti, e che la loro

sopravvivenza dipende anche dall'interesse e dall'apprezzamento che riescono a suscitare nella società.

Sembra che al momento i musei e le istituzioni culturali non temano la mancanza di pubblico, che, anzi, negli ultimi vent'anni è aumentato - più in Europa che in Italia. Prendiamo il caso della Francia: nel 1973 il 20% dei francesi dichiarava di aver visitato un museo nell'anno appena trascorso, nel 1997 si era al 33%.³¹ La crescita si deve anche allo sviluppo del turismo internazionale e all'interesse dei media per alcuni eventi, come restauri e mostre.

Il problema non è dunque nella "quantità" del pubblico, ma nella "qualità": che cosa sappiamo dei visitatori attuali del museo? L'aumento di pubblico degli ultimi vent'anni corrisponde a una democratizzazione della pratica culturale? Sempre sulla base di studi svolti in Francia³², la risposta sembrerebbe negativa. Escludendo i turisti, l'aumento di pubblico deriverebbe da una maggior frequenza del pubblico abituale, piuttosto che dalla conquista di pubblico nuovo. Le categorie meno coinvolte nella vita culturale non sono ancora state raggiunte e permangono profonde differenze tra i ritmi di frequenza, ad esempio, di quadri superiori e studenti e i quelli di impiegati ed operai.

Il problema dell'equità dell'accesso rimane dunque aperto.

Occuparsi dei non-visitatori significa occuparsi direttamente del "benessere" dei musei, ma soprattutto del benessere della società nel suo insieme.

³¹ O. Donnat, 1999, p. 65

³² *Ivi*, p. 66

2. I Focus Group: nota metodologica

Cosa è un focus group

Il focus group (“colloquio/intervista di gruppo” o “gruppo mirato”) è una delle tecniche impiegate, nelle ricerche qualitative, per raccogliere informazioni.

Un ristretto gruppo di persone in target, guidate da un moderatore, è invitato a esprimere in piena libertà e in un clima informale le proprie opinioni e a fornire contributi sull’argomento specifico oggetto della discussione³³.

I partecipanti possono variare da sei a dodici, a seconda del tipo di indagine. Il numero considerato ottimale nella maggior parte dei casi è di otto persone. La durata di un focus group è generalmente compresa fra un’ora e mezza e due ore. Il moderatore è affiancato da un verbalizzatore che prende nota degli interventi e di aspetti rilevanti che caratterizzano il colloquio e i singoli contributi (clima psicologico generale, segni non verbali, intensità degli interventi, momenti di particolare tensione emotiva, etc..). Possibilmente, previa autorizzazione dei partecipanti, il focus group viene fonoregistrato, per consentire una successiva accurata verbalizzazione.

A conclusione dell’incontro ogni partecipante riceve un “regalo”. Negli Usa lo standard per le ricerche di mercato prevede un compenso in denaro (normalmente compreso fra 50 e 200 \$). In Italia sistema del compenso in denaro non è utilizzato, neanche nelle ricerche di mercato. Lo standard è omaggiare i partecipanti di un oggetto utile (set di penne, sveglia) **ma anche un “buono”** (ad esempio per acquisto di carburante), di valore normalmente compreso fra le 50 e le 100 mila lire (significativamente più consistente nel caso di partecipanti di elevato profilo professionale).

³³ “Focus group interview is a qualitative method which can be used alone or with other qualitative methods to bring an improved depth of understanding to the needs and requirements of users and customer” (Vaughn et al., 1996); “A focus group is a collection of customers chosen by demographic criteria who are encouraged to provide feedback and opinion in an informal session facilitated by a moderator skilled in research techniques such as interviewing, probing, listening and synthesizing” (Alf Nucifora, 1997)

Sviluppata da Robert Merton e sperimentata già a partire dagli anni '40³⁴, la tecnica del focus group ha conosciuto una notevole diffusione, in Usa e in Europa, negli ultimi dieci anni. I principali campi di impiego sono stati, oltre al marketing, la sociologia, la psicologia e le scienze dell'educazione. Nel panorama museale lo strumento del focus group ha già visto qualche applicazione³⁵.

Vantaggi dei focus group

I più significativi *vantaggi* dei focus group, rispetto ad altre tecniche:

a) Tempi rapidi di organizzazione e di raccolta delle informazioni

I partecipanti possono essere selezionati e "reclutati" nel giro di pochi giorni. Un focus group dura normalmente due ore al massimo. La verbalizzazione poco di più.

b) Costi di realizzazione relativamente contenuti

I costi risultano decisamente più contenuti non soltanto rispetto alle più diffuse tecniche quantitative ma anche ad altre tecniche qualitative (si pensi alle interviste individuali)

c) Possibilità di ottenere informazioni qualitative su atteggiamenti, credenze, pregiudizi, comportamenti

Informazioni di questo tipo sono difficilmente ricavabili mediante questionari, inchieste elettroniche o interviste telefoniche

d) Le informazioni raccolte risultano particolarmente precise e accurate e gli elementi di consenso e di dissenso emergono in modo evidente

Durante il focus group i partecipanti hanno la possibilità di spiegare in modo approfondito il loro punto di vista. A differenza delle normali inchieste, inoltre, risulta inoltre decisamente più facile registrare il reale stato d'animo,

³⁴ Cfr. Merton et al., 1956

³⁵ Significativa l'esperienza della Getty Foundation, citata nell'introduzione alla presente indagine

il trasporto emotivo, di chi sta parlando³⁶ .

Inoltre si interviene solo quando si desidera: le risposte possono così risultare più genuine e più “sentite”.

e) L'interazione fra i partecipanti può risultare particolarmente feconda, sul piano informativo

Se il focus group è ben condotto, l'interazione di gruppo diventa spesso un “moltiplicatore di informazione”. Le dinamiche di gruppo si traducono in elemento di stimolo, con risultati significativamente produttivi³⁷ .

La presenza fisica del gruppo e del moderatore sono però indispensabili. La dimensione virtuale non è in grado di produrre una interazione qualitativamente paragonabile. Per questo la convinzione di alcuni che i focus group si possano realizzare via Internet con risultati analoghi a quelli effettuati “dal vivo” appare poco fondata³⁸ “ .

f) Notevole flessibilità nell'impostazione delle domande

Il moderatore può di volta in volta adattare la formulazione delle domande in base alle specifiche caratteristiche del gruppo (scegliendo anche il momento più opportuno per porle).

Svantaggi dei focus group

Accanto ai vantaggi, i principali svantaggi:

a) Difficoltà operative nel ‘reclutamento’ dei partecipanti e nell'individuazione di una sede idonea allo svolgimento del colloquio

³⁶ Dopo avere condotto vari colloqui di gruppo con studenti e docenti, Dan Fallon, rettore dell'University of Maryland, sottolineava come i focus group possano “provide indications of intensity, for example, that you cannot get in any other way. It is one thing for a student to report that the lack of conveniente parking is a source of irritation, but it adds considerably to see the student's voice raising, hands trembling, and the choice of words used”! Cfr. Schnell, Eugene R. and his staff (1995).

³⁷ Come già a suo tempo sostenuto da Merton “It is assumed that group interaction will be productive in widening the range of responses, activating forgotten details of experience, and releasing inhibitions that may otherwise discourage participants from disclosing information” (Catterall and Maclaran, 1997)

³⁸ Cfr. Greenbaum (1997)

Individuare e coinvolgere le persone non è sempre facile. Spesso, poi, si manifesta un significativo tasso di defezione, che può rendere necessario il reclutamento ex ante di un numero di partecipanti superiore del 20-30% a quello effettivamente necessario. L'individuazione di locali adeguati, a disposizione per il tempo necessario (anche qui spesso protratto rispetto a quello preventivato, a causa di ritardi nell'arrivo dei partecipanti) può comportare ulteriori difficoltà.

b) Difficoltà a garantire un adeguato grado di omogeneità fra gruppi successivi

Un solo focus group è comunque insufficiente per fornire una corretta informazione. Per poter formulare delle conclusioni è indispensabile realizzare un minimo di due focus group, con partecipanti appartenenti al medesimo target. Se ad esempio il target dell'indagine è costituito da anziani in possesso di laurea, tutti i partecipanti a tutti i focus dovranno soddisfare questo requisito. Garantire un sufficiente grado di omogeneità in focus successivi, connessi a una stessa indagine, può risultare oneroso.

c) Difficoltà per il moderatore nel gestire il gruppo e "dirigere" la discussione
Situazioni ambientali sfavorevoli, come ad esempio un locale rumoroso; particolari dinamiche all'interno del gruppo quali la presenza di più personalità dominanti ("leader") che entrano in competizione; partecipanti "indisciplinati", distratti o esageratamente logorroici. Queste e tante altre sono le possibili difficoltà che un moderatore può trovarsi ad affrontare. L'esperienza, da questo punto di vista, è senz'altro l'arma migliore.

d) I risultati non sono facili da analizzare né facilmente generalizzabili
Le risposte dei diversi partecipanti possono essere contraddittorie e/o di difficile interpretazione.

In ogni caso i risultati dei focus group devono essere utilizzati con una certa cautela. A differenza delle indagini quantitative, il focus group riceve una interpretazione più soggettiva e dunque "in linea di massima, produce risultati che non sono passibili di analisi statistica"³⁹.

La "non significatività" statistica dei colloqui di gruppo non ha tuttavia

³⁹ Cfr. Bailey (1995)

impedito che in alcuni autorevoli studi comparativi inchieste tradizionali e focus group abbiano portato a conclusioni molto simili⁴⁰ .

Secondo Bailey “Nel peggiore dei casi il gruppo mirato può degenerare in un party, o in una terapia di gruppo, o in una pura e semplice sessione di brainstorming, in cui il ricercatore finisce per diventare un semplice suggeritore. Può essere difficile registrare e analizzare le informazioni. E’ possibile che i risultati non si riferiscano in eguale misura a tutti i partecipanti. Il numero dei membri è generalmente ridotto e perciò non si possono effettuare analisi statistiche. Nel migliore dei casi i gruppi mirati possono mettere in luce i motivi per cui si sono ottenute quelle determinate risposte in un’inchiesta più ampia (e a volte superficiale). Inoltre possono utilmente affiancare le inchieste mostrandoci in maggior dettaglio perché gli intervistati hanno risposto proprio in quel modo. Si può usare il gruppo mirato per approfondire ulteriormente degli argomenti già studiati con un’inchiesta (...) Infine, questa tecnica è utile nelle fasi preliminari della progettazione di un’inchiesta per selezionare le domande più appropriate e per formularle in un linguaggio più comprensibile.

Se è attentamente progettato e condotto, il gruppo mirato è prezioso non solo come ausilio all’inchiesta, ma anche come metodo autonomo che fondamentalmente si colloca a mezza strada tra la superficiale inchiesta su larga scala e la noiosa interminabile indagine etnografica sul campo⁴¹ ”.

e) Alcuni partecipanti possono essere inibiti o influenzati nelle risposte dalla presenza di altri partecipanti di forte personalità

I partecipanti più timidi o insicuri possono sentirsi inibiti dalla presenza di “leader” o fornire risposte non veritiere per il timore di fare brutta figura, quando la loro posizione non è quella generalmente condivisa.

Progettare e gestire il focus group

Preparazione

Dopo aver identificato il tema specifico oggetto dei focus group le decisioni da prendere riguardano innanzitutto la dimensione dei gruppi, le

⁴⁰ Cfr. Ward et al. (1991)

caratteristiche dei partecipanti e il numero di focus group che si intende realizzare.

In linea generale è decisamente preferibile che i partecipanti non si conoscano fra loro.

Comunque bisogna evitare che essi siano già un gruppo precostituito. Il rischio è in questo caso che ognuno riproduca il “ruolo” che già occupa all’interno del gruppo (il timido taccia, il “leader” cerchi di imporsi e così via) e non esprima liberamente il proprio pensiero.

La durata di una sessione è, come abbiamo visto, relativamente breve. Se un focus group dura un’ora e mezzo e i partecipanti sono otto il tempo medio a disposizione di ciascun partecipante è di undici minuti. Si tratta di un tempo teorico, perché qualche minuto viene inevitabilmente speso dal moderatore per introdurre l’incontro e congedarsi.

E’ dunque indispensabile prevedere un numero limitato di domande: al massimo dieci.

Le domande devono essere predisposte dai ricercatori con grande cura e devono essere il frutto di un’attenta e approfondita discussione.

Nella vita reale le decisioni degli individui sono spesso basate sull’istinto, abitudini, tradizioni e altri processi non razionali. In alcuni casi è dunque preferibile evitare di iniziare le domande con “Perché”: le risposte potrebbero essere poco affidabili, in quanto frutto di un processo di razionalizzazione che non coglie le reali motivazioni.

Non sempre la “verità” corrisponde alle risposte fornite in modo razionale. Può dunque essere opportuno, nella progettazione dei focus group, adottare metodi “proiettivi”, che evitano domande dirette. Più che ai metodi proiettivi classici⁴² che richiedono il coinvolgimento dello psicologo, si ricorre a tecniche “semiproiettive”. Una tecnica piuttosto efficace consiste nel chiedere all’intervistato di descrivere le motivazioni di individui appartenenti al suo target. In questo modo l’intervistato si sente “deresponsabilizzato” e può più facilmente esprimere (proiettandole negli altri, dunque non esponendosi in prima persona) le *proprie* reali motivazioni. Un altro dei tanti metodi utilizzati è la “tecnica

⁴¹ Cfr. Bailey (1995)

⁴² Il TAT (Thematic Apperception Test), basato su immagini che l’intervistato deve interpretare e il Rorschach, in cui viene richiesto all’intervistato di interpretare dieci macchie di inchiostro.

dell'immaginazione realizzatrice” che gioca sulla creazione di una dimensione di fantasia. Ad esempio si chiede all'intervistato “Lei domattina diventa assessore alla cultura del comune di Torino: cosa succede?”⁴³ .

Una volta predisposte le domande e in preparazione all'incontro possono essere adottate due metodologie:

“*topic guide*”: consiste nello stilare un elenco di parole o brevi frasi la cui funzione è semplicemente di ricordare al moderatore i punti fondamentali sui quali impostare le domande. Presenta il vantaggio della rapidità e risulta più spontaneo e colloquiale. Lo svantaggio è legato alla difficoltà di confronto fra diversi focus: la stessa domanda posta in modo anche solo leggermente diverso può essere intesa dai partecipanti in modo differente.

“*questioning route*”: consiste nello scrivere le frasi di domanda complete nell'esatta forma in cui il moderatore dovrà pronunciarle ai partecipanti. Presenta il vantaggio del maggior rigore (nei diversi focus le domande sono esattamente le stesse) ma risulta più lento e meno spontaneo.

Il primo metodo è generalmente adottato dai moderatori di professione che operano nel campo delle ricerche di mercato ed è comunque sconsigliabile ai neofiti⁴⁴. Il secondo è generalmente preferito negli ambienti accademici.

Gestione del focus group

La disposizione ottimale è intorno a un tavolo rotondo oppure ovale. E' comunque importante che partecipanti, moderatore e il verbalizzatore siedano in modo da potersi vedere in faccia e che si evitino disposizioni che possano favorire la definizione di ruoli/livelli gerarchici.

Il verbalizzatore (*recorder*) assegna a ogni partecipante e al moderatore un nome o un numero, che riporta a verbale ogni volta che la persona interviene: ciò rende possibile, *ex post*, la ricostruzione dell'intero contributo di ogni singolo partecipante.

Il moderatore (conduttore) del focus group deve saper creare un clima piacevole e informale, facendo tutto il possibile per mettere a proprio agio

⁴³ Per una sintetica esposizione delle diverse tecniche ³semiproiettive² (tecnica delle metafore, degli aggettivi, della costruzione del mondo ecc.) cfr. Figini (1998). Una sintetica analisi critica dell'approccio proiettivo si trova invece in Marzocchi (1995)

⁴⁴ Cfr. Krueger (1998)

tutti i partecipanti⁴⁵ .

Deve intervenire spesso; ascoltare con attenzione chi parla; saper sintetizzare quanto emerso dalla discussione senza tralasciare sfumature e dettagli significativi; essere vivace e stimolante ma al tempo stesso *neutrale*. Non deve assolutamente mai controbattere o obiettare. Deve accettare qualunque risposta o commento dei partecipanti senza manifestare alcuna reazione (verbale e non) di assenso/dissenso/stupore che possa fare percepire il suo personale punto di vista e porre sempre le domande in modo neutrale, evitando alterazioni nel tono della voce che possano essere rivelatrici del suo stato d'animo, per non viziare le risposte dei partecipanti.

Neutralità non significa passività. Al contrario il moderatore deve *guidare* la discussione in modo da riuscire a porre - nel tempo a disposizione - tutte le domande previste, facendo intervenire tutti i partecipanti. Questo è il compito più difficile, che comporta di:

- a) rispettare la “tabella di marcia” senza inibire o interrompere bruscamente il flusso di idee e commenti: nel corso della discussione va benissimo approfondire un punto, spesso se questo appassiona particolarmente i partecipanti, ma è poi necessario riprendere la traccia predefinita;
- b) “contenere” i partecipanti dalla personalità più forte senza urtare la loro suscettibilità e facilitare contributi da parte dei più timidi.

Minore la percezione da parte dei partecipanti del fatto che il moderatore indirizza/regola la discussione e segue una traccia predeterminata, migliore il risultato finale del focus group.

Dopo aver chiarito il motivo dell'incontro la prima cosa da fare è “rompere il ghiaccio” e mettere tutti i partecipanti a proprio agio. Ciò può avvenire di norma ponendo una *opening question*: una domanda non impegnativa, che presupponga una risposta rapida (circa 30 secondi) e che faccia emergere qualche affinità fra i partecipanti. Ad esempio: “Volete dirci come vi chiamate e quanti figli avete?”.

Le domande seguenti entrano nel vivo del tema oggetto dell'incontro. Ciò dovrebbe avvenire in modo progressivo, partendo da domande più generali

⁴⁵ Durante il focus normalmente vengono offerte ai partecipanti acqua minerale e bibite. Se la durata dell'incontro è particolarmente lunga, può essere opportuno prevedere un coffee-break di una decina di minuti.

per arrivare in un secondo tempo alle domande-chiave⁴⁶. Queste ultime sono normalmente due o tre.

E' importante che le domande vengano sempre poste con tono colloquiale, non ingenerino confusione e siano formulate in modo da risultare facilmente comprensibili a tutti i partecipanti (acronimi, termini tecnici o specialistici vanno evitati, tranne ovviamente nel caso di colloqui con specialisti). Il moderatore e il verbalizzatore devono (costantemente ma molto discretamente) "monitorare" tutti i partecipanti, cercando di cogliere i loro stati d'animo, anche osservando e interpretando messaggi non verbali (di difesa, disinteresse: braccia incrociate; posizione raccolta e sguardo verso il basso, etc.).

I contributi devono scaturire spontaneamente. Nel caso di soggetti particolarmente introversi può rivelarsi utile per "sbloccarli", chiedere un breve "giro" di opinioni.

E' utile che ogni tanto il conduttore faccia il "punto" della situazione: una breve sintesi di quanto detto dai partecipanti fino a quel momento, chiedendo poi loro una veloce conferma. Questa tecnica consente fra l'altro di passare rapidamente a una domanda successiva senza dare la sensazione che "si è già detto abbastanza" o che quanto è stato detto fino a quel momento sia poco rilevante.

⁴⁶ Il percorso standard è il seguente: "Opening question", "Introductory questions", "Transition questions", "Key questions" e, per, finire "Ending questions". Cfr. Krueger (1998)

3. Bibliografia

- Bagdadli, S., *Il museo come azienda*, Etaslibri, 1997
- Bailey, K. D., *Metodi della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino, 1995 (ed.orig. *Methods of Social Research*, New York, Yhe Free Press, 1982)
- Bayart, D., Benghozi, P. J., *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, La documentation Française, Paris, 1993
- Bennett, T., *The Reluctant Museum Visitor: a Study of Non-Goers to History Museums and Art Galleries*, Australia Council for the Arts, 1994
- Bicnell, S., "Here to help: evaluation and effectiveness", in Hooper-Greenhill, E., *Museum and their visitors*, Routledge, London, 1994
- Bonino M.C., *Tesi di laurea in Scienze della Comunicazione: Regolazione dei mercati artistici e modelli di consumo. La domanda d'arte nei musei*, A.A. 1997-98
- Bourdieu P., Darbel A., *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*, Les Editions de Minuit, Paris, 1969 (trad. it. *L'amore dell'arte. I musei d'arte europei e il loro pubblico*, Guaraldi, Rimini, 1972).
- Catterall, M., MacLaran, P., "Focus Group Data and Qualitative Analysis Programs: Coding the Moving Picture as Well as the Snapshots", *Sociological Research Online*, vol. 2, n. 1, 1997
- Clarke, R., "Government Policy and Art Museums in the United Kingdom", in Feldstein, M., *The Economics of Art Museums*, University of Chicago Press, Chicago, 1991
- D'Harnon Court, A., "The Museum and the Public" in Feldstein, M. (ed.), *The Economics of Art Museums*, Un. of Chicago Press, 1991
- Dufresne-Tassé, *Andragogy in the museum*, in Hooper-Greenhill., E., *Museum and their visitors*, Routledge, London, 1994
- Falck J.H., "Visitors: Who does, Who doesn't, and Why", in *Museum News*, March-April 1998, American Association of Museums, Washington D.C.
- Figini, M., "Fare ricerca per conoscere il cliente", Milano, *Il Sole 24 ore*, 1998
- Frey, B., Pommerehne, W., *Muse e mercati*, Il Mulino, Bologna, 1991
- Greenbaum, T., "Internet Focus Groups: An Oxymoron", *Marketing News*, March 1997

- Hooper-Greenhill E., *Museum and their visitors*, Routledge, London, 1994
- Hooper-Greenhill E., "Museum education, past, present and future", in Miles R., Zavalo L., (a cura di) *Towards the museum of the future*, Routledge, London, 1994
- Istat, *Indagine sulla frequentazione dei musei e delle istituzioni similari*, 1995
- Istat, *Cultura, socialità, tempo libero*, Argomenti 3, 1996
- Krueger, R. A., *Developing Questions for Focus Groups*, Thousand Oaks, SAGE Publications, 1998
- Marzocchi, Gian Luca, Ricerca di marketing qualitativa in Valdani, Enrico (a cura di), *Marketing*, Torino, UTET, 1995
- Mc Manus P., "Families in Museums", in Miles R., Zavalo L. (a cura di) *Towards the museum of the future*, Routledge, London, 1994
- Merriman N., *Beyond the Glass Case: The past, The Heritage and the Public in Britain*, Leicester University Press, Leicester, London and New York, 1991
- Merton, R., Fiske, M., Kendall, P., *The Focused Interview*, New York, The Free Press, 1956
- Musée du Louvre, *Les visiteurs du Louvre*, pubblicazione a cura del Museo Louvre, aprile 1999
- Nucifora, A., "Marketing On a Shoestring", *The Business Journal of Charlotte*, Aprile 1997
- O. Donnat, "La culture face à la montée de l'audiovisuel", in *Futuribles*, n. 245, settembre 1999
- Osservatorio Cultura Piemonte,
<http://www.ires.piemonte.it/OCPweb/homeframe.htm>, 1999
- Pinna Giovanni, La nuova museologia, in *La Nuova Museologia*, n.1, settembre 1999
- Rea, P.M., "How many visitors should a museum have", in *The museum news*, maggio 1939
- Regione Piemonte, *Studio di fattibilità per la predisposizione di servizi finalizzati al miglioramento della fruizione pubblica dei musei*, 1992
- Schnell, E. R. and his staff., "Focus Groups: Face to Face with Customers", *OUTLOOK -The UMCP Faculty/Staff Newspaper*, University of Maryland, 6 Marzo 1995

- Schuster J. Mark Davidson, "I visitatori dei musei d'arte: più Paesi a confronto", in *Economia della Cultura* n.2/1991.
- Steiner F., "Optimal Pricing of Museum Admission", in *Journal of Cultural Economics*, Kluwer Academics Publishers, vol.21, No.4, 1997
- Vaughn, S., Schumm, J.S., Sinagub, J., *Focus Group Interviews in Education and Psychology*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996
- Ward, V., Bertrand, J., Brown, L., "The Comparability of Focus Groups and Survey Results: Three Case Studies", *Evaluation Review* 15, 1991
- Wetzel-Fairchild A., "The museum as a medium in the aesthetic response of schoolchildren", in Hooper-Greenhill (a cura di), *Museum, media, message*, Routledge, London, 1995