



# IL PROGETTO

LA FONDAZIONE FITZCARRALDO PROPONE  
UN DIVERSO APPROCCIO ALLE INDAGINI SUL PUBBLICO MUSEALE

## QUANDO IL PERCORSO È PIÙ IMPORTANTE DELLA META

di DAMIANO ALIPRANDI

**P**er coloro che si occupano di musei (in qualità di ricercatore, di operatore, di finanziatore o di sponsor) la conoscenza del pubblico rappresenta, o dovrebbe rappresentare, uno dei pilastri su cui incardinare ogni azione o strategia di valorizzazione, intendendo con tale termine tutti gli aspetti relativi al “miglioramento” dell’offerta museale.

Ogni attività mirante a potenziare la visibilità delle collezioni, ad attrarre nuovi pubblici, a incrementare la qualità dei servizi, etc., infatti, rappresenta per molti versi un “salto nel buio” quando mancano le informazioni relative alle caratteristiche del proprio pubblico, ai suoi fabbisogni, alle reali motivazioni che spingono il visitatore a passare parte del proprio tempo all’interno della struttura.

Passando dalla teoria alla pratica, come al solito, la situazione prima descritta perde molto della sua linearità. Il concetto di “miglioramento”, infatti, si presta ad una molteplicità di interpretazioni che dipendono da fattori diversi tra i quali, non secondario, quello relativo al particolare punto di vista

dei soggetti che promuovono (e/o finanziano) l’indagine sul pubblico: chi ha esperienza nella realizzazione di tali attività di ricerca, infatti, è ben conscio che le priorità percepite dal direttore di un museo possono divergere dai fabbisogni conoscitivi sentiti dal suo conservatore o dal suo direttore marketing. Oppure, per fare un altro esempio più “estremo”, si pensi a quanto distanti possono trovarsi gli approcci all’indagine da parte di un ricercatore professionista rispetto allo stakeholder finanziatore (ad esempio, l’ente pubblico, lo sponsor, etc.).

I fattori di diversità, come sempre, rappresentano una ricchezza, a condizione che si riesca a gestirne la complessità riconducendo i vari fenomeni all’interno di un quadro interpretativo comunque unitario e capace di garantire una visione sistemica della realtà osservata. In caso contrario, è forte il rischio di produrre studi eccessivamente settoriali, ovvero limitati alla focalizzazione dei singoli fenomeni a scapito degli aspetti di interconnessione funzionale tra le diverse componenti dell’offerta museale complessiva.

Appare quindi opportuno soffermarsi a riflettere su due aspetti spesso sotto-



Ferrara, Palazzo dei Diamanti



Roma, Musei Vaticani

stimati, soprattutto dagli operatori museali, benché centrali per la corretta implementazione di un'indagine sul pubblico. Il primo di tali aspetti è relativo alle finalità: a cosa serve un'indagine sul pubblico? Che utilità e beneficio ne possono trarre i musei?

Il secondo elemento di riflessione, invece, è strettamente correlato al primo ed è relativo a quale deve essere il ruolo esercitato dagli operatori museali – ovvero i principali beneficiari e destinatari di tali attività conoscitive – e il loro livello di partecipazione alle diverse fasi realizzative.

Perché, quindi, sono importanti le indagini sul pubblico? Uno dei motivi consiste nel fatto che per definire, precisare o adattare un progetto culturale – che si tratti del-

l'allestimento della collezione permanente, di una mostra temporanea, di un progetto educativo – sempre di più diventa necessario sviluppare una “politica del pubblico” coerente con tale progetto. Qualsiasi “politica del pubblico” non può prescindere e soprattutto non può non partire dalla conoscenza dei pubblici stessi (reali e potenziali). Lo studio dei pubblici, infatti, permette di individuare con più efficacia e maggiore cognizione di causa i mezzi attraverso i quali si può ottimizzare l'offerta, la si può “mettere in valore”, la si può presentare e rendere leggibile e attraente ai diversi tipi di visitatori (Tobelem, 2003). Il processo di messa in valore si può declinare in nuovi approcci museografici, in programmi edu-

## I L P R O G E T T O

cativi, in scelte di comunicazione, nell'offerta di nuovi servizi. Questo significa che l'obiettivo delle ricerche sul pubblico non è necessariamente aumentare la partecipazione, bensì migliorare la qualità del servizio e dell'esperienza offerti (Bollo, 2005).

La conoscenza del pubblico può aiutare le organizzazioni museali sia sul versante della strategia e delle decisioni a medio-lungo termine sia su quello strettamente operativo. Anche se la ricerca normalmente viene promossa e sostenuta da un'area o da una singola funzione del museo (generalmente la direzione, oppure il marketing o la didattica), le informazioni che si ricavano possono (e anzi dovrebbero) essere utilizzate su più fronti (la conoscenza del fabbisogno conoscitivo dell'utenza è informazione utile alla didattica, ai curatori, ai responsabili del marketing) e a diversi livelli (linee guida per la pianificazione strategica, materiale ad uso degli sponsor e degli stakeholder, strumento di lavoro per il marketing e l'apparato educativo). Non si tratta solo di rispondere ad un principio di ottimizzazione delle risorse (e le informazioni che si traducono in conoscenza rientrano tra le risorse più preziose), quanto di invogliare la struttura ad assumere un atteggiamento di condivisione degli scenari, delle opportunità e dei vincoli.

Proprio l'aspetto del coinvolgimento degli operatori museali negli esiti delle indagini sul pubblico, ci conduce al secondo elemento di riflessione, ovvero quello relativo al livello di partecipazione attiva del personale museale alla diverse fasi di sviluppo di

una ricerca. Spesso, infatti, l'atteggiamento riscontrato dagli operatori è caratterizzato da una sorta di adesione “di principio” e da un'attenzione esclusiva agli esiti finali della ricerca, dedicando poca o nessuna attenzione al processo di indagine. Ovviamente, ragioni di carattere organizzativo e gestionale inducono gli operatori museali a delegare le attività di indagine a ricercatori/rilevatori incaricati: tuttavia, tale situazione, per molti versi, comporta un certo depauperamento della qualità finale dell'indagine non tanto a livello dei risultati finali della ricerca, che comunque possono trarre un indubbio beneficio dall'integrazione tra le impressioni da “esterno” del rilevatore e quelle di chi nel museo lavora quotidianamente - ma relativamente alla effettiva disponibilità finale da parte del museo di utilizzare concretamente gli esiti della ricerca per migliorare la qualità dell'offerta. In altre parole, se l'operatore si trovasse a “vivere” direttamente l'esperienza dell'indagine, non delegandola in toto a soggetti esterni ma collaborando con essi, la presa di coscienza dei limiti e dei punti di forza del proprio museo sarebbe certamente più profonda e incisiva rispetto a quella che gli deriverebbe dalla semplice lettura di un report finale di ricerca, per quanto ben confezionato e completo.

Come centro di formazione e di ricerca, Fondazione Fitzcarraldo è da molto tempo interessata all'aspetto “didattico” e formativo delle indagini sul pubblico, da intendere non solo come attività di ricerca e analisi ma anche come strumento di crescita delle competenze interne del personale



# IL PROGETTO

museale. Da tale approccio nasce l'idea di base del progetto Miranda, il museo si fa osservare. Il progetto Miranda si pone l'obiettivo di mettere a disposizione degli operatori museali strumenti tecnologici innovativi che rendano loro maggiormente invogliante e stimolante – in altre parole: divertente – la realizzazione di indagini periodiche sul proprio pubblico. In particolare, l'attenzione del progetto è stata rivolta ad una specifica tipologia di indagine, ovvero quella “osservante”, che consiste nel seguire e registrare (senza essere a propria volta visti) i comportamenti dei visitatori all'interno degli spazi museali così da raccogliere elementi conoscitivi quanti-qualitativi sulle modalità di interazione tra il pubblico, l'impianto allestitivo e i vari servizi presenti.

Rispetto alla modalità classica di indagine osservante, la novità di Miranda consiste

nell'aver introdotto una sistema software ed hardware che consente al rilevatore di registrare i dati sul comportamento di visita direttamente su una mappa interattiva e “animata” del museo. Il sistema informatico raccoglie i dati, li trasferisce in un database remoto, ovvero accessibile via internet, e si occupa di personalizzare le elaborazioni sia in formato grafico sia in formato tabellare. L'operatore museale, quindi, viene agevolato anche nella fase di elaborazione dei dati, disponendo di una serie di strumenti che gli consentono di personalizzare le proprie interrogazioni e dargli una veste grafica di immediata applicabilità, ad esempio per presentazioni in powerpoint.

Due anni di sperimentazioni di Miranda nei musei piemontesi hanno confermato come il valore aggiunto del progetto non sia stato limitato alla realizzazione di una infrastruttura

tecnologica innovativa e alla sua riuscita applicazione su tipologie diverse di musei e beni culturali, ma nell'essere riusciti a coinvolgere pienamente nell'esperienza gli operatori dei musei coinvolti, registrando il loro crescente interesse e la loro partecipazione alla interpretazione dei dati raccolti e dei fenomeni osservati. Ma, forse, l'aspetto più gratificante è stato un altro: quello di leggere nei loro occhi la sorpresa e l'interesse quando realizzavano, dopo aver osservato il loro pubblico, quanto diverso e più complesso esso fosse rispetto all'idea che se ne erano, fino a quel momento, fatta. E di quanto fosse necessario cercare di conoscerlo meglio. ■

## BIBLIOGRAFIA

- Bollo A. (a cura di), I pubblici dei musei, Franco Angeli, Milano, 2008  
 Bollo A., Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori, IBC, Bologna, 2005  
 Loomis R.J., Museum visitor evaluation. New tool for management, American Association for State and Local History, 1987  
 Maresca Compagna A., Il pubblico reale e potenziale dei musei: ricerche all'estero e in Italia, in Per una gestione manageriale dei musei statali italiani. Atti del Corso per Direttori di musei statali, Ministero per i Beni e le Attività culturali, Roma, 1998  
 Serrell B., Paying attention: visitors and museum exhibitions, American Association of Museums, 1998  
 Solima, L., Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani, Gangemi, Roma, 2000  
 Tobelem J. M., Utilisation des études de publics et stratégie de développement des organisations culturelles, in Le(s) Public(s) de la culture, Dep, Paris, 2003



La Biennale di Venezia



Il Guggenheim di Bilbao