



VENT'ANNI

DI

ABBONAMENTO MUSEI

TORINO PIEMONTE

Vent'anni di Abbonamento Musei Torino Piemonte

Redazione a cura dell'Osservatorio Culturale del Piemonte
in collaborazione con Associazione Torino Città Capitale Europea

Luca Dal Pozzolo (direzione scientifica, testo)
Cristina Favaro (coordinamento, raccolta ed elaborazione dati)
Mona Shafiei (elaborazione dati)
Paolo Inverni (progetto grafico, impaginazione)

maggio 2015

Abbonamento Musei

Un progetto dell'Associazione Torino Città Capitale Europea

Sostenuto da



FONDAZIONE  CRT

Negli anni Abbonamento Musei ha avuto inoltre il sostegno di Provincia di Torino e
Compagnia di San Paolo

Dal 2013 Abbonamento Musei è un marchio registrato

www.abbonamentomusei.it

Osservatorio Culturale del Piemonte

Nasce nel 1998 come partnership pubblico-privata regolata da un Protocollo d'Intesa. Obiettivo dell'Osservatorio è quello di fornire un quadro sistematico ed aggiornato delle principali variabili del settore culturale che possa costituirsi come lo scenario di base, conosciuto e condiviso, rispetto al quale valutare le strategie di intervento, i risultati attesi, le dinamiche di singoli sub-settori in rapporto al complesso delle attività.

L'Osservatorio, istituito presso IRES - Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte, ha la propria sede operativa presso Fondazione Fitzcarraldo.

Sottoscrittori del Protocollo d'Intesa:

Regione Piemonte

Città di Torino

IRES - Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte

Compagnia di San Paolo

Fondazione Cassa di Risparmio di Torino

AGIS - Associazione Generale Italiana dello Spettacolo

Fondazione Fitzcarraldo

Direttore:

Arch. Luca Dal Pozzolo

www.ocp.piemonte.it

- 1 L'Abbonamento Musei Torino Piemonte
in sintesi
- 7 Cultura e turismo “chez soi”:
l'Abbonamento Museale, uso e itinerari
- 35 I numeri dell'Abbonamento Musei Torino
Piemonte
- 49 La bibliografia sull'Abbonamento Musei
Torino Piemonte

L'ABBONAMENTO MUSEI TORINO PIEMONTE IN SINTESI

89.616 ABBONATI



Anno di riferimento: 2013

603.206 VISITE DA PARTE DEGLI ABBONATI



Anno di riferimento: 2013

RINNOVO DA PARTE DEL 48% DEGLI ABBONATI



Anno di riferimento: 2013

CULTURA E TURISMO "CHEZ SOI" L'ABBONAMENTO MUSEALE, USO E ITINERARI

PREMESSA

L'Abbonamento Musei ha messo a disposizione, fin dalla sua nascita, dati e informazioni sui pubblici dei musei, a partire dal nucleo di più forti consumatori e appassionati. Una quota non trascurabile del successo dell'iniziativa si deve proprio all'analisi continua di questi dati, alla loro interpretazione, alla riflessione costante su come migliorare l'offerta e la comunicazione, su come modellare proposte e servizi in ragione della soddisfazione e delle inclinazioni degli utenti, interpretate attraverso lo studio dei dati e delle informazioni.

L'Abbonamento, accanto alla complessa macchina organizzativa, ha visto crescere velocemente una sorta di centro studi permanente, alimentato dall'attenzione quotidiana dell'Associazione Torino Città Capitale Europea che gestisce l'intera iniziativa, coadiuvata dal Politecnico di Torino, dall'Osservatorio Culturale del Piemonte, e da altri ricercatori e stagisti che hanno contribuito a indagare una molteplicità di aspetti diversi e a organizzare le banche dati in un patrimonio informativo sui pubblici dei musei che non ha eguali in Italia per articolazione dell'informazione, per estensione dell'universo e per ampiezza temporale.

L'attenzione di questi studi è sempre stata dichiaratamente operativa: capire per migliorare, per cambiare già nell'edizione successiva, per aumentare il numero di abbonati e delle visite ai musei; una cortissima distanza dell'analisi e una messa a fuoco che interroga immancabilmente le fibrillazioni

contingenti e le turbolenze quotidiane, alla continua ricerca di segnali e di fenomeni nella loro dimensione aurorale, che potrebbero essere iscritti in nuove politiche d'offerta e di marketing culturale.

Nel frattempo, la serie di tessere vendute e di visite effettuate, crescente negli anni, rassicurava sull'utilità di un costante approfondimento e di una reattività operativa informata da un monitoraggio assiduo. Tuttavia, questo schiacciamento del punto di osservazione sull'oggetto di ricerca, mettendo in luce l'ordito e le trame degli accadimenti, relega in un'altra dimensione la visione complessiva, esalta l'analisi della fibra tessile e trascura l'aspetto sartoriale, il taglio stilistico, per usare una metafora legata alla moda. Anche se i numeri decretano una dinamica indubitabilmente di successo dell'Abbonamento, non si può non convenire che in vent'anni sia cambiato profondamente il contesto – la Torino e il Piemonte culturale – e siano mutate altresì le modalità e le antropologie di consumo culturale. Quei bambini che visitavano i musei con le scuole nei primi anni '90 grazie a una politica di apertura delle istituzioni museali e a una rinnovata attenzione della scuola verso le culture del territorio, oggi sono adulti e, almeno in parte, visitatori di musei e possessori di Abbonamenti. La navigazione in rete, ancora frenata da diffidenze e scarsa penetrazione nel nostro Paese a metà degli anni '90, è ora strumento di consultazione quotidiana per gran parte della popolazione e gli stessi musei vi

s'affacciano intessendo nuove possibilità di rapporto attraverso i social network. Riprendere le distanze del punto d'osservazione diventa, dunque, un'esigenza imprescindibile, anche per i nuovi monitoraggi; abbracciare i vent'anni d'esperienza dell'Abbonamento nella sua dinamica temporale, alla luce delle trasformazioni culturali della città e del territorio è la strada maestra per

non accontentarsi delle testimonianze numeriche e degli incrementi quantitativi, ma per riflettere sugli orizzonti di senso che questa iniziativa ha saputo aprire e per interrogarsi a proposito delle politiche a sostegno della domanda di cultura nel prossimo futuro, dal nostro punto di osservazione, segnato nel profondo dalla contrazione delle risorse pubbliche.

I NUMERI DI UN SUCCESSO

I più di 100.000 abbonati del 2014, le visite museali effettuate con l'Abbonamento al di sopra delle 600.000 unità, i numeri di un indiscutibile strumento di successo nel promuovere la conoscenza museale e la domanda di cultura si situano lungo un percorso che vede i suoi esordi nel 1994, su iniziativa del Settore Musei della Città di Torino. Un carnet di biglietti, il progenitore di un titolo unico che dava accesso ai quattro Musei Civici; poco più che una sperimentazione per piccoli numeri. Seguirà l'anno dopo, nel maggio del 1995, la nascita del primo Abbonamento Musei, limitato al secondo semestre dell'anno e sempre per i quattro Musei Civici. Ancora una sperimentazione su piccola scala; attorno al centinaio le tessere vendute. Bisogna aspettare il 1996 perché l'Abbonamento si presenti nella sua veste, se non definitiva, almeno matura, con una chiara prefigurazione del percorso d'implementazione da intraprendere. Innanzitutto si supera il limite dei soli Musei Civici e si estende l'Abbonamento ad altri musei dell'area metropolitana

al di fuori dei confini comunali, coinvolgendo il Castello di Rivoli, Palazzo Bricherasio, allora attiva sede espositiva, il Museo Nazionale del Risorgimento, il Museo della Montagna e il Museo dell'Automobile. Negli anni successivi crescono i musei aderenti arricchendo il novero delle possibilità offerte dalla tessera e consolidando pienamente il suo ruolo di strumento per la conoscenza del patrimonio museale, di lasciapassare per la curiosità di una navigazione metropolitana e di un turismo *chez-soi*, che rimarrà uno dei tratti distintivi e di maggior fascinazione dell'Abbonamento. Nel 1999, quando la gestione dell'Abbonamento passa dalla Città di Torino all'Associazione Torino Città Capitale Europea¹, l'Abbonamento viene venduto in più di 5.600 esemplari,

1 L'Associazione Torino Città Capitale Europea ha come soci fondatori la Regione Piemonte, la Città di Torino, la Fondazione CRT. La Compagnia di San Paolo ne sostiene i progetti mentre le sedi periferiche del MIBACT Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo collaborano stabilmente.

produce più di 22.000 visite ai musei e rappresenta circa l'1% del totale dei biglietti venduti; 38 sono i musei visitabili con la tessera in quell'anno.

La crescita di lì in poi è sostenuta e – a tratti – impetuosa; nel 2003 il numero di tessere vendute è più che quintuplicato e raggiunge quasi le 30.000 unità, le visite prodotte dall'Abbonamento si avvicinano alla soglia delle 250.000, più dell'8% rispetto al totale complessivo. Ma soprattutto, il numero dei musei visitabili è salito a 120 e l'Abbonamento è ormai uno strumento esteso al territorio dell'intera regione, a testimonianza di un paziente lavoro d'inclusione delle istituzioni museali e di negoziazione delle condizioni di partecipazione di ciascun museo. Negli anni successivi continua la dinamica positiva, alternando anni di crescita moderata o di stasi a impennate di vendite; nel 2007 le tessere sfiorano le 52.000 unità e danno luogo a più di 360.000 visite museali. E la crisi non rallenta la crescita, anzi, l'Abbonamento aumenta la sua diffusione come strumento capace di contenere i costi, rendendo una giornata al museo sempre più competitiva rispetto ad altri tipi di *loisir* e di turismo. Complice la grande offerta culturale del Centocinquantesimo dell'Unità d'Italia, le vendite delle tessere nel 2011 superano le 84.000 unità e le visite si situano al di sopra delle 600.000. È del 2014 lo sfondamento della soglia dei 100.000 Abbonamenti venduti e il raggiungimento di una quota percentuale di visite rispetto al totale attorno al 12%. Ma cosa avviene negli stessi anni “fuori dall'Abbonamento”, ovvero all'interno di quali dinamiche complessive si colloca la crescita impetuosa delle modalità di visita con la tessera annuale?

In termini generali, nell'area metropolitana di Torino e in Piemonte le visite nei musei aumentano a un ritmo più accelerato rispetto al dato nazionale², specie a partire dai primi anni del 2000. Per un lungo periodo precedente, i pur grandi lavori di restauro e di apertura di molti musei e di beni culturali di grande rilevanza non si traducono in un corrispondente aumento del pubblico; i segni positivi sono fiacchi, se confrontati allo sforzo di potenziamento del sistema museale, come ci fosse un'inerzia da vincere, un pubblico non particolarmente sensibile all'espansione dell'offerta. Dal 2000 la situazione cambia significativamente e quasi ogni anno fa registrare un segno positivo importante rispetto al periodo precedente, con una dinamica più vivace rispetto al dato nazionale, anche se il tasso di crescita delle visite effettuate con l'Abbonamento s'impenna con ben altra inclinazione positiva. E, tuttavia, a rendere più complesso il quadro e attenuare gli entusiasmi, l'ISTAT rileva modeste variazioni del tasso di partecipazione dei piemontesi a mostre e musei; sebbene in aumento rispetto al passato, dal 1999 la quota dei piemontesi al di sopra dei sei anni che in un anno frequenta almeno una mostra o un museo si stabilizza attorno al 32%, con oscillazioni poco sopra e poco sotto questa soglia. Crescono le visite, ma non si allarga significativamente il bacino di coloro che frequentano mostre e musei. Due essenzialmente le ragioni di questi fenomeni e la prima è che Torino si scopre città turistica, dapprima

2 Conteggiato sui soli siti di proprietà statale. Fonte: MIBACT.

timidamente, poi sempre con maggior forza, approfittando della propulsione mediatica dei Giochi Olimpici Invernali del 2006. E una delle maggiori attrazioni è proprio la città della cultura e il sistema museale che figura tra le più importanti motivazioni di visita della città. In un confronto tra il 2001 e il 2008 il pubblico dei musei nell'area metropolitana passa da 1,8 milioni di presenze a più di 3,2 milioni (quota ampiamente superata in seguito, fino ai quasi 5 milioni del 2011), ma le rilevazioni dirette effettuate dall'OCP mostrano come quasi il 50% dell'utenza venga ormai da fuori regione, contro il 17% del 2001; i visitatori stranieri salgono dal 3 all'11% e quelli provenienti da altre regioni dal 14 al 37%³. Nei musei di maggiori dimensioni, però, gli utenti provenienti da fuori regione, già superano l'utenza locale. Negli ultimi anni, nonostante non siano più state effettuate rilevazioni sistematiche, tutti i dati confermano una crescita dell'affluenza straniera e turistica in città, che si traduce sistematicamente in un incremento delle visite ai musei. La seconda ragione riguarda l'utenza locale; si registra una forte crescita delle visite museali attribuibili ai residenti nel corso degli anni, con ripetute accelerazioni. Il progressivo incremento dell'offerta di mostre e di occasioni di visita, la riapertura o nuova apertura di musei e di beni visitabili – poco meno di una cinquantina nell'area metropolitana di Torino tra 1995 e 2005 – raggiunge finalmente una massa critica tale da modificare i comportamenti culturali

3 Osservatorio Culturale del Piemonte, *Indagine sul pubblico dei musei piemontesi*. Torino: OCP, 2009.

urbani: la città della cultura, sfolgorante durante il periodo dei Giochi Invernali, che stupisce persino i torinesi, in realtà è stata preparata lungamente negli anni precedenti e l'occasione olimpica assume il ruolo di una piena rivelazione e presa di consapevolezza. Già da tempo, e sicuramente dal 2000, gli abituali frequentatori locali di musei e mostre accelerano la loro frequenza per tener dietro a una crescita spettacolare dell'offerta e diviene percepibile il cambio di pelle della città, l'emergere di un'armatura culturale robusta e strutturata che ha nei musei dell'area metropolitana uno dei punti di forza. Poco prima del 2000 l'Osservatorio Culturale del Piemonte stimava in circa 200.000 unità in provincia di Torino il pubblico forte, lo zoccolo duro, il nucleo degli appassionati di mostre e musei responsabile della quota maggioritaria di visite, attorniato da un vasto alone di visitatori deboli e occasionali, da uno o due visite l'anno. Nel 2014 100.000 sono i possessori dell'Abbonamento Musei: quel nucleo di forti visitatori ha trovato nella tessera annuale lo strumento naturale di navigazione del sistema museale e ha rilanciato verso l'alto tassi di frequentazione già sostenuti, coinvolgendo in una spirale ascensionale anche visitatori più tiepidi in termini di frequenze.

In questo senso l'Abbonamento ha svolto un ruolo fondamentale di sostegno e rivitalizzazione della domanda e di riallineamento tra incremento dell'offerta locale e utenza, facendo percepire, soprattutto agli utenti abituali, l'insieme dei musei come un sistema coordinato e integrato, pur nelle sue diverse articolazioni e pur con le sopravvivenenti

smagliature.

D'altro canto il *backstage* dell'Abbonamento, il sistema organizzativo che lo sostiene, necessita di un lavoro di coordinamento di sistema minuzioso e assai complesso pur nella sua *routine* burocratica: l'applicazione dei criteri per il rimborso dovuto per le visite con la tessera, la costruzione del sistema informativo che gestisce i processi, l'adozione del pagamento elettronico, la costruzione di un sistema di comunicazione attorno alla programmazione dei musei del circuito costituito da strumenti come la rivista "Lettera dei musei", il sito www.abbonamentomusei.it, la newsletter elettronica e la realizzazione di programmi di attività riservate comportano una condivisione di procedure e una costruzione dal basso di elementi di sistema che, sebbene non rimandino per forza a visioni di alto profilo culturale, impegnano quotidianamente i musei a migliorare il loro rapporto con l'utenza e gli abbonati a tenersi attivi in una rete stretta di cooperazione quotidiana.

Senza dubbio emerge questo duplice effetto: spinta propulsiva all'incremento delle visite museali e processi di fidelizzazione all'interno del nucleo degli appassionati o dei frequentatori di musei, ruolo di coesione e d'integrazione dal basso del sistema museale.

Meno determinante la funzione di captazione di nuova utenza; l'Abbonamento appare più adeguato a un pubblico esperto, è uno strumento che richiede specifiche inclinazioni e desideri di utilizzo, non facilmente trasformabile in strumento di *audience development*. Riesce a trasformare utenti

deboli in utenti forti (l'incremento della vendita dell'Abbonamento, come si vedrà in seguito, ha più che saturato quel bacino di forti consumatori stimato in precedenza attorno alle 200.000 unità) ma più difficilmente capta il "non pubblico". L'abbattimento della barriera economica all'accesso, la possibilità di ripetere quante più visite si voglia nell'unità di tempo non è una motivazione sufficiente per chi è lontano dal mondo delle mostre e dei musei.

Lo dimostra il fatto che esiste una piccola quota di Abbonamenti che non genera visite e che coincide spesso con le tessere donate (nel corso degli anni, l'Abbonamento è stato interpretato anche come regalo natalizio). Graditissimo tra i già abbonati e gli appassionati, non sembra avere particolari proprietà seduttive se regalato (magari con un lieve retrogusto di rimprovero) a giovani non appassionati di musei, a parenti altrimenti affaccendati, ad amici con altre abitudini d'impiego del tempo libero.

Se il tratto identitario saliente è la comunità d'interesse agglutinata attorno all'offerta museale, altri dettagli possono essere aggiunti al profilo dell'abbonato, specie nella dinamica ormai ventennale che vanta la tessera.

Si conferma anche qui una prevalenza di genere, come nella maggior parte delle offerte culturali, ma con una dinamica crescente dall'inizio ai giorni nostri. Se la prevalenza femminile verso la fine degli anni '90 oscillava attorno al 52% oggi tocca soglie del 56-57%, ma è forse l'età media il dato più interessante insieme alle fasce d'età prevalenti tra gli abbonati: si passa dai 42 ai 50 anni di media e la fascia degli over 60 che incideva per il 10% nel

1998 e per il 15% nel 2003, rappresenta il 39% nel 2013. Rispetto alla distribuzione delle fasce d'età della popolazione del Piemonte, che vede prevalere i residenti compresi nell'intervallo 38-50 anni, l'universo degli abbonati fa registrare un piccolo picco nella fascia tra i 20-24 anni e una forte sovrarappresentazione della fascia tra i 60 e i 66 anni.

L'interazione di alcune condizioni particolari produce quest'effetto: innanzitutto, il forte tasso di rinnovo delle tessere da un anno all'altro, che oscilla dal 50 al 60%: gli abbonati rinnovano con grande frequenza la loro tessera, magari con qualche anno d'interruzione, e – col passare del tempo – contribuiscono a innalzare l'età media dell'intero gruppo. Fidelizzazione e aumento dell'età media dell'universo degli abbonati sono fenomeni che vanno a braccetto. Gioca un ruolo non indifferente, inoltre, la disponibilità di tempo della popolazione più anziana e il tasso d'istruzione progressivamente più alto delle fasce d'età più avanzate rispetto ai decenni precedenti: i nuovi ingressi nell'universo degli abbonati non necessariamente sono di giovani, che pure ci sono – come dimostra il picco di abbonati tra i 20 e 24 anni – e che usano l'Abbonamento come strumento esperto di appropriazione della città culturale. Con maggiore efficacia, l'Abbonamento coopta utenti appassionati e frequentatori medi e deboli di mostre e musei tra un pubblico già maturo, con disponibilità elevata di tempo.

Pubblico fortemente urbano e metropolitano, peraltro, visto che poco meno del 90% degli abbonati proviene dalla provincia di Torino e per larga maggioranza dall'area metropolitana;

solo la provincia di Cuneo fa registrare una percentuale di abbonati superiore all'1%. Ciò comporta una conseguenza non trascurabile, se si tiene conto dell'estensione regionale della tessera e dei più di 130 musei aderenti: in questo quadro l'Abbonamento svolge un ruolo importante di strumento di scoperta e di esplorazione del territorio regionale da parte del pubblico urbano, piuttosto che l'occasione per gravitare su Torino e sulla sua fortissima concentrazione di musei da parte del pubblico provinciale. Emergono le difficoltà della città di Torino a svolgere fino in fondo un ruolo di capitale culturale rispetto al territorio regionale e una parziale disconnessione dei territori, anche all'interno dei gruppi di più forte interesse culturale.

Curiosamente, in termini di utilizzo, il numero medio di visite con Abbonamento si colloca approssimativamente poco sopra al livello di convenienza, tra 6 e 7 visite, soglia la cui indeterminatezza dipende dal *mix* di tariffe d'ingresso della somma dei musei frequentati. È una riprova di come il motivo strettamente legato alla dimensione economica, pur importante, non basti a spiegare il successo dell'iniziativa: al primo posto per intensità d'uso la fascia tra 56 e 66 anni che usa la tessera per 7-8 ingressi ma, complessivamente, l'85% delle visite ai musei è prodotta da abbonati che si recano al museo con la tessera con una frequenza compresa tra 1 e 13 volte. Tuttavia è rilevante anche l'insieme di coloro che usano l'Abbonamento al di sotto della sua soglia di convenienza, che rappresenta più del 40% dei possessori della tessera.

CINQUE INTERROGAZIONI SULL'ABBONAMENTO

I numeri danno conto di molte dinamiche quantitative, orientano i comportamenti reattivi per la continua messa a punto dello strumento, fattore quest'ultimo che ha caratterizzato l'azione di Torino Città Capitale Europea e riveste un ruolo non secondario nel successo dell'iniziativa. Tuttavia, numeri e dati, proiettando un fascio di luce intenso sugli aspetti di più diretta e agevole misurazione, tendono anche a mantenere nell'ombra molte altre questioni, magari di carattere più qualitativo, che possono configurarsi come altrettanti approfondimenti, più che opportuni, avendo l'Abbonamento ormai alle spalle una traiettoria ventennale. La città di Torino e il Piemonte hanno vissuto per ciò che concerne la politica culturale, un ventennio denso di avvenimenti: una fase di grande costruzione dell'infrastruttura fisica della cultura (le sedi museali e i grandi restauri), una concordia inter-istituzionale di lungo periodo che ha permesso di ottenere importantissimi risultati, con l'apice dei Giochi Olimpici Invernali del 2006 che ha contribuito non poco a rivelare e rendere brillante la città che nel frattempo si era ricostruita, l'abbattersi della crisi economica e – nonostante ciò – la tenuta del “modello Torino”, un successo in Italia e all'estero dell'offerta culturale, l'affermarsi di una città viva e vitale, culturalmente ricca, affacciata all'Europa anche nell'attrazione di flussi di turisti culturali, seppure nel contesto della peggiore crisi economica dal dopoguerra. In questo ventennio si sono aperti e

chiusi almeno due cicli e, nonostante la reputazione guadagnata e l'offerta culturale ricca, ancorché soggetta a progressivi ridimensionamenti, le future dinamiche saranno caratterizzate dall'impossibilità di ripetere le performance precedenti, per scarsità di risorse e per la cogente necessità di ripensare l'intero sistema del welfare non solo all'interno del comparto culturale. La sostenibilità economica assume da oggi in poi, una rilevanza strategica e decreterà la possibilità di sopravvivenza di molte iniziative e istituzioni, senza poter più contare su iniezioni robuste di risorse pubbliche.

In questo quadro assume grande importanza riflettere non solo sui successi conseguiti, ma sul senso dell'iniziativa, adottando uno sguardo grandangolare e distaccato, che rimetta in questione la prassi quotidiana, il rapporto tra città e musei, il ruolo dell'Abbonamento e la navigazione turbolenta attraverso le mille difficoltà che le istituzioni culturali attuano, a fronte delle minori disponibilità pubbliche, ma anche della contrazione della spesa privata. Urge esplorare le potenzialità delle traiettorie future, i territori che le istituzioni culturali dovranno arricchire e strutturare, la metamorfosi dei comportamenti culturali che si tendono fino all'isteresi, tra riti del passato e nuove antropologie abilitate dalle tecnologie. Non si tratta di descrivere numeri e grafici, che pure restano – a centinaia – sullo sfondo, ma di provare a ricostruire l'esperienza dell'Abbonamento in una

nuova narrativa che restituisca le conoscenze che le tante analisi hanno prodotto e che la gestione quotidiana ha permesso di accumulare. Trasformando il tutto in uno strumento d'indagine, di messa in questione, di ricerca di futuri possibili e desiderabili, evitando una retorica commemorativa.

Per questa torsione interpretativa si parla più sotto di *interrogazioni*, per la

destinazione al futuro della riflessione, per una ricerca di senso che non può riposare appesantita sui risultati ottenuti, in un contesto la cui velocità di trasformazione rischia di essere addirittura inavvertita, quasi tenessimo ferma la prima immagine di un *time-lapse* che, in un'altra dimensione, scorre moltiplicando per mille la velocità esilarante delle comiche novecentesche.

PRIMA INTERROGAZIONE: L'ABBONAMENTO CONVIENE?

Può sembrare una domanda ingenua, ma non è retorica, dal momento che non è affatto banale interrogarsi sulle questioni di fondo dopo un ventennio. L'Abbonamento è uno strumento di sostegno della domanda e la sua "convenienza" economica, culturale e sociale è una parte non trascurabile della sua sostenibilità nel tempo.

Tuttavia, per uscire dalla genericità, la domanda dev'essere articolata almeno in tre distinte questioni. La prima: l'Abbonamento conviene ai Musei che aderiscono all'iniziativa? La seconda: l'Abbonamento conviene agli abbonati? La terza: l'Abbonamento è uno strumento efficace ed efficiente di sostegno della domanda, ovvero l'Abbonamento conviene alle politiche culturali? Solo a valle di queste risposte è possibile interrogarsi su di una validità e sostenibilità futura della tessera annuale.

Cominciamo dalla prima domanda, se l'Abbonamento convenga o meno ai musei aderenti, anche perché in qualche modo, nelle riunioni di coordinamento

dei musei e nelle discussioni tra operatori, aleggia un retropensiero che sfiora soprattutto i musei più forti ed attrattivi. La questione si pone in questi termini: dato che l'ingresso con la tessera annuale viene rimborsato al singolo museo al prezzo del biglietto ridotto, nel caso in cui l'Abbonamento non fosse ragione di un incremento d'ingressi ma solo uno strumento conveniente al visitatore, il museo potrebbe rammaricarsi di non incassare il biglietto pieno, ma solo il biglietto ridotto, di fatto sopportando direttamente e senza mediazioni il vantaggio del visitatore. Un museo che valutasse la propria offerta particolarmente attrattiva, secondo questa ipotesi sarebbe legittimato a pensare come possibile un ugual numero di visite anche senza Abbonamento, solo in ragione della qualità della propria offerta, escludendo tra i motivi della visita la convenienza economica e la libertà di entrare quante volte si vuole con l'Abbonamento nel museo senza dover pagare il biglietto. In sostanza, una quantità paragonabile alle entrate con Abbonamento avrebbe potuto

essere pagata a prezzo intero piuttosto che a prezzo ridotto, se non fosse esistita la tessera annuale.

Una confutazione definitiva ed esaustiva di questo sospetto non è così semplice: non sappiamo cosa succederebbe senza la tessera annuale, per il semplice fatto che l'Abbonamento c'è e funziona, e forse non è il caso di imbarcarsi in una complicata analisi controfattuale che ipotizzasse – oggi – il funzionamento del sistema museale senza Abbonamento. I risultati sarebbero sempre e comunque largamente congetturali e dipendenti dal quadro delle assunzioni iniziali.

Vale quindi la pena di provare a quantificare le dimensioni economiche in gioco per capire come si distribuiscono eventuali vantaggi e svantaggi, e per fare ciò è opportuno prendere in considerazione l'intera area metropolitana, che rappresenta la maggior parte degli ingressi museali in Piemonte e, soprattutto, l'area d'utilizzo intensivo dell'Abbonamento.

Considerando il dato aggregato del Sistema Museale Metropolitano¹, la

1 Sono compresi in quest'indagine: Reggia di Venaria Reale, Palazzo Madama, GAM - Galleria d'Arte Moderna, Museo Nazionale del Cinema, Palazzo Reale, Museo di Antichità, Galleria Sabauda, Museo Egizio, Museo dell'Automobile, Museo Accorsi-Ometto, il MAO - Museo d'Arte Orientale, Museo Regionale di Scienze Naturali, Pinacoteca Giovanni e Marella Agnelli, Museo Nazionale del Risorgimento, Palazzina di Caccia di Stupinigi, Castello Ducale e Parco di Agliè, Castello di Rivoli, Castello e Parco di Racconigi, Museo Nazionale della Montagna, Infini.to – Parco Astronomico, Borgo e Rocca Medievale, Pinacoteca dell'Accademia Albertina, Museo Civico Pietro Micca, Museo Diffuso della Resistenza, Museo di Antropologia Criminale “Cesare Lombroso”, Fondazione

prima evidenza da sottolineare è che il prezzo medio del biglietto d'ingresso, escluse le visite con l'Abbonamento, non è così distante dal costo medio rimborsato ai musei per ogni ingresso con l'Abbonamento². La differenza, calcolata nel 2013, è di circa 1,6 €, ovvero 6,22 € il costo medio d'ingresso senza Abbonamento e 4,61 € il costo medio rimborsato ai musei per le visite con Abbonamento. Per costo medio d'ingresso s'intende qui l'intero ammontare di tutti gli incassi da biglietteria effettuati al di fuori dell'Abbonamento, diviso per il numero d'ingressi totali ai musei, escludendo quelli effettuati con la tessera annuale. Il costo medio qui considerato tiene quindi conto degli interi, dei ridotti, delle gratuità e dell'articolazione di tariffe che i musei mettono in campo secondo le loro politiche di prezzo. In questa situazione è da rilevare come sarebbe scorretto ipotizzare che, al contrario dell'universo dei biglietti direttamente venduti dai musei, tutti i possessori di Abbonamento pagherebbero il biglietto intero: alcuni di loro avrebbero comunque diritto a riduzioni a seconda dell'età (alcune fasce di giovani e di anziani), delle tipologie di biglietto presenti nei diversi musei

Merz, Museo della Frutta “Francesco Garnier Valletti”, Museo della Sindone, Orto Botanico, PAV - Parco d'Arte Vivente, Museo di Anatomia Umana “Luigi Rolando”, Museo Casa del Conte Verde, Museo della Scuola e del Libro per l'Infanzia, Villa della Regina, Palazzo Carignano, Castello di Moncalieri, Museo Don Bosco di Storia Naturale, Museo FAA di Bruno, e le relative esposizioni temporanee. I dati sono riferiti all'anno 2013.

2 Fonte: elaborazione OCP su dati Associazione Torino Città Capitale Europea.

o accederebbero comunque a finestre di gratuità, o ancora in gruppo, o in modalità non obbligatoriamente sempre riferibili al pagamento della tariffa piena. Dunque il rapporto tra biglietto intero e biglietto ridotto rimborsato dall'Abbonamento non è di 2 a 1, ad esempio di 10 € contro 5 €, ma considerate le condizioni reali, poco più di 1,5 a 1.

Già questa considerazione evidenzia chiaramente come il peso delle agevolazioni che ricadrebbero sul museo – ammesso che l'Abbonamento non fosse responsabile nemmeno di una visita aggiuntiva – sono molto meno incisive di quanto non appaiano attraverso al rapporto tra biglietto intero e biglietto ridotto, prescindendo dalla valutazione reale dei flussi economici in atto. Tuttavia, è noto dalle interviste con i possessori dell'Abbonamento, dalle indagini precedentemente effettuate, dai *focus group* organizzati nel corso degli anni, che è irrealistica l'ipotesi di una assoluta ininfluenza del possesso dell'Abbonamento sul numero di visite effettuate. La tessera annuale viene effettivamente utilizzata per esplorare il panorama museale metropolitano e regionale, anche al di là delle proprie predilezioni, seguendo curiosità e disponibilità alla sorpresa, implementando il numero di visite annuali ai musei in città e in regione. Se dunque l'Abbonamento contribuisce ad allargare il panorama dei musei da visitare, consente anche di ritornare più volte nello stesso museo in occasioni diverse per visite ripetute, o in occasioni di mostre, non necessariamente di grandi dimensioni o di forte attrattività. È questo uno dei comportamenti peculiari abilitati

dall'Abbonamento e che maggiormente distingue il suo possessore da un altro visitatore dei musei. Le visite ripetute alla stessa sede museale sono in grandissima parte sostenute e motivate dal possesso dell'Abbonamento e ammontano nel 2013 a più di 155.000 unità su circa 630.000 (circa il 24,5%), dando luogo a più di 700.000 € d'incasso. Pur volendo procedere a una stima veramente molto prudentiale, è pensabile che sulle più di 600.000 visite effettuate con l'Abbonamento non meno di un terzo delle visite – contando la gran parte delle visite ripetute e una quota limitata delle visite in sedi diverse – siano effettivamente motivate e abilitate dal possesso della tessera. Ciò significherebbe circa 200.000 visite, in un'ipotesi, vale la pena ripetere, costruita assolutamente “per difetto”.

Se così fosse, ammettendo che circa 400.000 delle visite effettuate con l'Abbonamento avrebbero comunque avuto luogo, al prezzo medio del biglietto (senza riduzioni dovute alla tessera) si avrebbe un maggior guadagno pari a circa 640.000 €; invece la perdita per le restanti 200.000 visite non effettuate, calcolate secondo il rimborso medio relativo riconosciuto dall'Abbonamento, sarebbe di 922.000 €. La differenza è ancora una perdita netta di quasi 300.000 € che il Sistema Museale non incasserebbe.

Nonostante questo calcolo sia sufficiente a dimostrare la convenienza dell'Abbonamento per il Sistema Museale Metropolitano, che si modula in maniera differente su ogni museo a seconda delle proprie caratteristiche, della quantità di pubblico e del prezzo dei biglietti, è assai probabile che le cose stiano – almeno in parte – diversamente e che l'effetto di

trascinamento verso l'alto delle visite sia assai più incisivo, il che aumenterebbe i margini di convenienza economica dell'Abbonamento stesso.

A valle di queste valutazioni, svaniscono i presupposti per sospettare che non vi sia convenienza da parte dei musei nell'aderire all'Abbonamento: la convenienza c'è ed è quantificabile.

A fronte della convenienza economica si garantisce una potenza comunicativa che i singoli musei difficilmente potrebbero uguagliare agendo singolarmente: il sito dell'Abbonamento fa registrare 190.000 visitatori e 1,7 milioni di visualizzazioni di pagine; la newsletter conta più di 80.000 iscritti; Facebook totalizza più di 21.000 *like*; la rivista è stampata in 70.000 copie a numero e conta oltre 200.000 lettori.

Altra questione è valutare se, e in quale misura, l'Abbonamento convenga agli abbonati. Data la formula, pagato il costo iniziale – che per il 2015 ammonta a 52 € per il prezzo intero e a 48 € per la tariffa ridotta (più altre riduzioni in funzione dell'età) – la convenienza aumenta progressivamente con l'aumentare delle visite effettuate. Per i più assidui visitatori, quindi, la convenienza economica è molto alta, ma occorre comunque rilevare che l'85% delle visite si riferisce a utenti che si situano al di sotto della soglia delle 13 visite annuali, cifra, peraltro, ragguardevole.

Se si colloca la soglia di convenienza attorno alle 6 visite – ovvero il pareggio tra il costo dell'Abbonamento intero e il costo dell'ingresso ai musei, a seconda del prezzo dei biglietti dei musei visitati – allora circa il 46% dei possessori della tessera si situa al di sotto delle 6 visite.

Ciò rende ancora convenienti in piccola parte gli Abbonamenti ridotti a 48 €, ma soprattutto le tessere Senior (over 65, costo 37 €), Young (dai 15 ai 26 anni, costo 32 €) e Junior (6-14 anni, costo 20 €).

Tuttavia, nel gruppo di abbonati al di sotto delle 6 visite annuali, un 9% non utilizza la tessera nemmeno una volta, non ricavando quindi alcun vantaggio a fronte di un esborso. In questa casistica rientrano molte tessere acquistate e donate a terzi: le differenze nelle priorità di allocazione del tempo libero tra donatore e beneficiario si traducono anche, ma non sempre, in un mancato utilizzo o in un sottoutilizzo dell'Abbonamento. In altre parole è pensabile che la quota di coloro che non sfruttino appieno le potenzialità dell'Abbonamento e per i quali l'acquisto di biglietti singoli sarebbe stato – in termini strettamente economici – più vantaggioso si situi attorno al 30% del totale, mentre un altro 30% si colloca attorno alla quota della convenienza minima, vuoi perché possessore di tessere scontate che trovano il pareggio attorno alle 3 visite, vuoi perché pur pagando il prezzo intero per l'Abbonamento, il suo possesso motiva almeno sei visite. L'ulteriore 40% si colloca nettamente al di sopra della soglia di convenienza economica, diviso equamente in un primo gruppo tra 7 e 10 visite annuali e un secondo caratterizzato da frequenza al di sopra delle 11 visite. Per curiosità, il 3% degli abbonati effettua più di 20 visite in un anno.

Comunque sia, è bene rilevarlo, al di sopra delle 3-4 visite annue a mostre e musei, si entra nel club dei grandi fruitori di musei e beni culturali; basti pensare

che gli ingressi con l'Abbonamento, solo raramente corrispondono al totale delle visite. Gli stessi abbonati, di norma, durante viaggi e vacanze in altri territori o all'estero aggiungono visite al patrimonio culturale, totalizzando nel loro complesso livelli di frequenza nettamente superiori alle medie nazionali, dove circa il 70% delle persone con più di sei anni non visita né una mostra né un museo nel corso di un anno. Tutto ciò serve a rimarcare come anche la frequenza di visita con l'Abbonamento attorno ai 3-4 musei annui non configuri affatto un interesse flebile in termini culturali, ma anzi una sensibile inclinazione alla fruizione del patrimonio.

Questo fatto spiega, almeno in parte, perché – se si esclude quel 9% di utenti che non usano la tessera – rimanga poco più di un 20% di titolari dell'Abbonamento che sottoutilizzano la tessera. Seppur importante, la convenienza economica può anche non rappresentare una motivazione prevalente. L'affinità culturale con il patrimonio museale, l'impegno che si contrae con sé stessi a dedicarsi tempo e quiete nei musei, il programma di visitare i territori regionali, il fantasticare sui percorsi possibili sono tutti fattori di forte motivazione che possono trovare ostacoli nelle effettive disponibilità di tempo e negli impegni, nella concorrenza di altre modalità del tempo libero proprio e familiare, in impedimenti estemporanei, senza per questo pregiudicare l'investimento emotivo e non solo economico realizzato con la tessera. In qualunque momento le sue potenzialità restano intatte, l'offerta culturale è a portata di mano, l'ingresso al museo non ha barriere d'accesso. Il

godere delle potenzialità della tessera e il suo vantaggio immaginario possono anche compensare una piccola perdita economica dovuta all'impossibilità, nel quotidiano, di dedicare effettivamente la quota di tempo preventivata a tal fine. Poter entrare in qualunque momento in un museo, non dovendo pensare al costo del biglietto, è un vantaggio economico, anche se si risolve in un'economia immaginaria tutta inerente a potenzialità inesprese nel singolo momento, ma che potrebbero – chi sa mai – essere colte in futuro.

Dunque l'Abbonamento – in termini generali e non solo strettamente economici – conviene all'abbonato e, d'altro canto, 100.000 tessere vendute ne sono una chiara testimonianza; ma il fatto da sottolineare è che la convenienza economica è solo uno dei fattori di *appeal* e per alcuni, forse, non il più importante. Non c'è poi tanto da stupirsi; decidere di dedicare tempo a mostre e musei vuol dire coltivare un immaginario rispetto alle proprie inclinazioni culturali, fantasticare sulle modalità e sulle possibilità di visita, concedersi attenzione. L'abbonamento è uno degli strumenti per sostenere quest'aura e quest'atteggiamento e ne viene in qualche modo attratto, contagiato, prevale la sua strumentalità e convenienza culturale, come logico corredo di una modalità di comportamento culturale, piuttosto che un calcolo minuzioso sui vantaggi e sui rischi di una non piena utilizzazione. Con-venire è funzione di un'elettività culturale, di convergenze empatiche ancora prima che un calcolo di costi e benefici, come lo stesso etimo suggerisce.

Terza questione: l'Abbonamento conviene

alle politiche culturali? A nostro avviso sì, e per una molteplicità di fattori tra loro interconnessi. Ci torneremo più avanti nel paragrafo espressamente dedicato al rapporto tra Abbonamento e politiche culturali, ma è opportuno, almeno sinteticamente, anticipare qui alcune questioni.

Innanzitutto l'Abbonamento è una delle poche politiche, se non l'unica, a sostegno della domanda. E della domanda locale, dei cittadini e dei residenti che ne usufruiscono. È uno strumento di sostegno della domanda culturale, in quanto tale, non in termini strumentali per attirare turismo, per produrre impatto economico o altro ancora. Dunque, ha un altissimo grado di coerenza nei fini che persegue e nei *target* che coinvolge. Si potrebbe obiettare che rischia di offrire una convenienza economica a un gruppo sociale che potrebbe godere di un posizionamento già in qualche modo

privilegiato. Indubbiamente, l'elemento di condivisione all'interno del gruppo degli abbonati è costituito dall'alto tasso di scolarizzazione, ma quanto a posizione professionale, nell'ultimo anno di rilevazione disponibile, quasi il 65% degli abbonati si distribuiva tra studenti, pensionati e impiegati, categorie fortemente minacciate e impoverite dalla crisi. Non certo un incentivo a consolidare privilegi, semmai uno strumento di welfare.

Infine, ma non ultimo, il lavoro di coordinamento al quale i musei – per far funzionare l'Abbonamento e per garantire l'informazione agli abbonati – sono chiamati quotidianamente, è motivo di costruzione e coesione di una comunità professionale, di un confronto abituale, di un'integrazione in sistema che rifugge le retoriche onnicomprensive e si cementa su di una operatività quotidiana e mirata.

SECONDA INTERROGAZIONE: QUALI COMPORTAMENTI DI VISITA ABILITA L'ABBONAMENTO?

La ricerca procede ponendo ipotesi e questioni da verificare o falsificare attraverso i dati, ovvero cerca conferme e smentite ad alcune intuizioni o a prefigurazioni che appaiono credibili o verisimili. In questo caso la prima ipotesi assunta – da verificare attraverso l'analisi dei dati – faceva proprie una serie di congetture, la prima delle quali consisteva nella valutazione dell'Abbonamento come strumento per esperti e appassionati, quindi un *target* selezionato ancorché numeroso, con una specifica competenza

e passione per i musei. Data anche l'età media dei possessori della tessera annuale, si presumeva che l'Abbonamento potesse essere usato come strumento per appagare le proprie preferenze e i propri gusti consolidati nel tempo, dando luogo a comportamenti d'uso di carattere specialistico: gli appassionati dell'arte contemporanea riconoscibili attraverso l'uso prevalente della tessera nei musei d'arte contemporanea, gli appassionati dell'arte antica nei musei d'arte antica e sacra, ecc.

I tentativi di confermare queste ipotesi attraverso le elaborazioni e la costruzione di *cluster* di uso specialistico non solo non danno risultati significativi, ma impongono un cambiamento di punto di vista. Emerge un comportamento opposto, abilitato dall'Abbonamento, ovvero l'incentivo a una frequentazione eclettica del sistema museale, al di là delle proprie preferenze settoriali o specialistiche. *L'eclettismo degli specialisti* sembra un ossimoro, ma in realtà non lo è affatto. All'interno del nucleo di appassionati e di forti visitatori del Sistema Museale, l'Abbonamento viene utilizzato come uno strumento di riapertura del campo di esplorazione, per riavvicinarsi alla varietà e alla complessità dell'offerta, oltre alla cerchia di musei e beni culturali selezionata dalle proprie preferenze, consolidate nel tempo e nelle frequentazioni (si tenga conto dell'età media alta degli abbonati). Non si tratta, in altri termini, di uno strumento di esplorazione solo per chi si avvicina da neofita curioso al mondo dei musei e dei beni culturali, ma è altrettanto utile per coloro che vogliono rinnovare la propria curiosità al di fuori delle scelte abituali e consolidate. La navigazione allargata del sistema e la curiosità come molla d'interesse è la cifra comune ai diversi utenti, compresi quelli esperti ed espertissimi. L'Abbonamento è un modo per evitare la sclerotizzazione dei gusti, il restringersi all'interno dei recinti abituali delle proprie preferenze, peraltro senza dover rinunciare alle proprie predilezioni. In questo quadro il non dover pagare a ogni ingresso, ma implementare lo sfruttamento di una potenzialità interamente prepagata, apre a una minor selettività e a comportamenti di maggior

sperimentazione, minimizzando i rischi di perdita sia economica sia psicologica. Se la visita è poco interessante, si può sempre uscire in fretta, così come si può decidere senza troppa meditazione di deviare da un itinerario per una curiosità verso un bene o un museo poco conosciuto. In questo senso, l'Abbonamento opera attenuando la selettività delle scelte e invogliando verso una varietà d'interessi, invitando a raccogliere l'offerta di un territorio nella sua articolazione, piuttosto che suggerire comportamenti fortemente selettivi. Per questo motivo la ricerca di gruppi definiti di abbonati che si caratterizzino per un'utenza concentrata su di un insieme di musei coerenti per tema o per localizzazione non produce risultati significativi. Sebbene tutte le indagini sull'*audience* dei musei facciano emergere *target* dedicati, l'Abbonamento rimescola le frequentazioni e sparpaglia allegramente le carte.

Ciò non vuol dire che nell'universo degli abbonati non vi siano per nulla comportamenti specialistici, frequentazioni ripetute in un insieme ristretto di musei o addirittura in un singolo museo, ma semplicemente che tali comportamenti sono largamente minoritari, non polarizzano insiemi significativi di abbonati e non fanno emergere consuetudini d'uso degne d'essere prese in considerazione. Per pura curiosità si rileva – ad esempio – l'esistenza di comportamenti d'utilizzo fortemente concentrati su di un solo museo, per numero di visite anche superiore alle 20-30 volte l'anno, che fanno pensare a usi *compulsivi* dell'Abbonamento, ma che riguardano un'esigua minoranza di abbonati, non

significativa né in termini percentuali – ben al di sotto dell'1% – né in termini economici tali da disequilibrare il meccanismo dei rimborsi. In termini statistici, tali comportamenti estremi sono ben compensati da quel 9% di abbonati, che pur avendo pagato, non usano la tessera e da quel circa 20% che non arriva a sfruttare le tessera in modo economicamente conveniente. Per contro, il porre un tetto – anche alto – alle visite ammissibili con l'Abbonamento potrebbe avere un contraccolpo significativo su quell'immaginario di piena potenzialità nell'usufruire quanto si vuole della tessera che ne costituisce uno dei motivi d'acquisto. Perché, in effetti, il comportamento che qui, con una certa quota di esagerazione, abbiamo definito *compulsivo*, ad esempio il passare tutte le settimane un'ora davanti al proprio quadro preferito (il che porta a totalizzare una cinquantina di visite nello stesso museo in un anno), costituisce il limite alto di un immaginario, magari letterario, ma nemmeno così stravagante per chi ha tempo e disponibilità. Con l'Abbonamento si compra anche la possibilità di fantasticare su questi immaginari, indipendentemente dalle condizioni reali per metterli in atto; i consumi culturali consumano simboli e sogni, molto più che oggetti. Ciò che si rileva puntualmente, invece, è l'attrattiva esercitata dalle mostre temporanee sui possessori dell'Abbonamento e, spesso, in quella circostanza, il verificarsi anche della visita, ripetuta o meno alla collezione permanente. La mostra temporanea è un invito a mantenere un rapporto costante con la propria utenza, a rinnovare i motivi di visita nello stesso museo e rende

l'Abbonamento lo strumento principe per aderire a questa offerta. Per i possessori della tessera annuale non è necessario che la mostra si configuri come un *blockbuster* di livello internazionale per invogliare a rientrare in un museo, magari visitato di recente. L'abbattimento della barriera economica rende appetibile anche una visita veloce, una piccola pausa strappata alle incombenze quotidiane. Significativa, in questo senso, è stata negli scorsi anni la partecipazione degli abbonati in corrispondenza delle mostre temporanee al Museo Regionale di Scienze Naturali – spesso di piccole dimensioni, poco costose e incentrate su di un tema specifico.

Proprio l'esistenza dell'Abbonamento rende possibile la *miniaturizzazione* della mostra temporanea, tagliata su di un tema specifico e indirizzata all'utenza locale, che offre ai musei una possibilità di fidelizzazione fuori dal circolo vizioso del grande budget per la mostra d'impatto internazionale, finalizzata ad attirare un grande pubblico, comunque il più delle volte non in grado di ripagare se non in quota parte i costi della mostra. È questa una potenzialità dell'Abbonamento da mettere in evidenza, perché potrebbe orientare i musei verso politiche di fidelizzazione a basso costo e ad alto tasso di partecipazione.

L'abbattimento della soglia economica all'ingresso abilita anche comportamenti peculiari che spezzano, o almeno in parte riducono, la ritualità della visita museale: una decisione da prendere anticipatamente, uno *slot* temporale lungo da dedicare alla visita, prevalentemente in un giorno di vacanza, un'organizzazione della giornata fortemente influenzata dalla visita. Un comportamento più

sincopato, più frammentario, più veloce, più integrato nel quotidiano, in qualche modo più *metropolitano* (indipendentemente dal giudizio di valore che ciascuno può esprimere in merito) risulta del tutto coerente con il possesso dell'Abbonamento. Nell'intervallo pranzo di un giorno lavorativo si può visitare una piccola mostra o soffermarsi su due sale di un grande museo, anche solo fare un'incursione, per rammentarsi di un quadro o di una scultura. Il tempo da dedicare al museo, ovvero da "dedicare a se stessi al museo" si disloca da un tempo di vacanza a un intervallo, uno *slot di loisir*, all'interno di una qualunque giornata, anche lavorativa. Proprio questo indica il termine francese *loisir*: un'oasi – di benessere, di divertimento, un premio – indipendentemente dalla sua durata, che s'incastona nel quotidiano e non ha bisogno di attendere il tempo dedicato della vacanza per dispiegarsi. In questo senso l'Abbonamento svolge anche un ruolo di avvicinamento al quotidiano, di de-sacralizzazione del tempo dedicato alla cultura, un riavvicinamento delle pratiche culturali nelle *routine* abituali, che rappresenta una delle premesse per la costruzione del *milieu* culturale di una città. È pur vero che il *target* costituito dagli abbonati è fortemente connotato e caratterizzato, ma vi sono indizi a sufficienza per pensare che possa diffondersi lentamente anche al di là della cerchia degli attuali abbonati che, peraltro, negli anni è andata crescendo a ritmi accelerati.

Un altro comportamento abilitato dalla tessera annuale è quello di testimone privilegiato, mediatore culturale della propria città e del suo patrimonio nei confronti di chi viene da fuori e che

fa parte della propria cerchia di amici e parenti. La crescita dell'attrazione turistica di Torino e del Piemonte, soprattutto incentrata sulla dimensione culturale e dei musei, pone per l'intero *milieu* urbano il tema della qualità dell'accoglienza, dove gioca un ruolo strategico la convergenza di sguardi tra "i residenti di un giorno" e i "residenti di una vita", nell'attribuire valore al patrimonio e nella capacità dei residenti di guidare i turisti e i visitatori alla scoperta delle bellezze non stereotipate, non logorate da un immaginario da cartolina. La possibilità di fare da guida e da accompagnatore ad amici e parenti, spesso volte abilitati a uguali condizioni di visita attraverso le card d'accesso museale destinate al turismo, costituisce una componente importante di quella cultura dell'accoglienza, indispensabile alle città che si candidano a giocare una presenza culturale forte a livello europeo. Queste modalità *metropolitane* di uso della tessera non emergono, evidentemente, dall'analisi quantitativa dei dati, quanto invece da un insieme di informazioni che vengono costantemente raccolte in una molteplicità di modalità differenti, dalle interviste svolte nel corso del tempo a gruppi di abbonati, ai *focus group*, ai contatti quotidiani degli operatori che gestiscono le tessere all'interno dell'Associazione Torino Città Capitale Europea, alle indagini sull'*audience* svolte nelle singole sedi museali. E la rilevazione dei comportamenti d'uso in termini qualitativi diviene fondamentale soprattutto per una riflessione sulla sostenibilità futura dell'Abbonamento e sulla sua coerenza con le trasformazioni ipotizzabili per i prossimi anni.

In ultimo, occorre rilevare che se i comportamenti fortemente connotati da specialismi non rappresentano una peculiarità dei titolari dell'Abbonamento, quando la lente dell'indagine si sposta sui singoli musei e beni culturali, emerge una diversa propensione di attrazione che si polarizza grosso modo intorno a due diversi gruppi di musei e beni culturali. Un primo gruppo risulta particolarmente attrattivo nei confronti di fasce d'età più elevate con un picco attorno ai 60-66 anni: fanno parte di questo insieme soprattutto beni culturali e castelli dell'area metropolitana come a titolo d'esempio il Castello Ducale di Agliè, il Castello della Manta, il Castello di Miradolo, la Reggia di Venaria Reale e, in Torino, Palazzo Reale e Palazzo Madama. Un secondo gruppo, invece, la cui attrattività si distribuisce più o meno omogeneamente su tutte le fasce d'età, come ad esempio il Museo Nazionale del Cinema, il Castello di Rivoli, il Museo Egizio o, fuori Torino, il Forte di Fenestrelle. Non si riesce a evidenziare qui un'unica spiegazione (anche perché le differenze tra l'uno e l'altro gruppo non sono così forti), quanto piuttosto un'inclinazione tematica delle fasce

più elevate d'età verso i beni culturali connotati da eventi storici o caratterizzati per esser stati luoghi di potere dinastico e invece attrazione equipollente di tutte le fasce verso i musei più importanti come il Museo Egizio o i musei d'arte contemporanea, come il Castello di Rivoli o ancora il Museo Nazionale del Cinema. In tutti i casi, comunque, prevale un'utenza fortemente torinese, e una predisposizione alle visite primaverili e autunnali per i beni localizzati nei contesti non urbani.

La diversa strutturazione delle fasce d'età riscontrabile all'interno dei musei e beni culturali induce una riflessione sulla differenziazione interna ai pubblici, più che su rigidi raggruppamenti per preferenza, e suggerisce una complementarità dell'offerta nel rispondere alle diverse inclinazione che l'Abbonamento pienamente rivela. Uno strumento per l'integrazione dell'offerta che, grazie alla bassa selettività indotta dallo schiacciamento della barriera economica all'ingresso, non rivela comportamenti di competizione interne tra le mete, bensì articolazioni più complesse e diversamente sfumate.

TERZA INTERROGAZIONE: COME DEFINIRE IL BACINO D'UTENZA DELL'ABBONAMENTO?

Un tema di grande interesse, è capire la dimensione dei bacini di utenza che esprimono le visite ai musei, i gruppi di utenza che producono le frequenze agli istituti culturali, le persone reali al di là dei biglietti venduti.

Nel caso dell'Abbonamento, una quota attorno alla metà delle vendite è costituita da rinnovi rispetto all'anno precedente, mentre per un'altra metà si tratta di "nuovi utenti", almeno in relazione all'anno passato, ma nulla vieta che colui

che appare come nuovo abbonato sia semplicemente un “non rinnovato”, una persona già titolare dell’Abbonamento in anni antecedenti all’ultimo.

La domanda diviene quindi: se nel corso della sua storia l’Abbonamento ha consolidato un suo bacino di utenti dotato di una continuità o la mobilità in ingresso e in uscita rispetto al *target* degli abbonati, è tale da configurare un coinvolgimento allargato della popolazione locale?

Per dare una risposta a questo interrogativo e capire quanto esteso fosse il bacino di riferimento della tessera annuale, i ricercatori del Politecnico di Torino coordinati da Cristina Coscia¹ hanno ricostruito in un unico database tutti gli utenti dell’Abbonamento nel corso degli anni, ricongiungendo le differenti banche dati e dotando ogni *record* di un codice di riferimento, per poter interrogare in modo coerente un grande archivio storico, ripulito delle duplicazioni e normalizzato rispetto alle diverse codifiche sopravvenute, ai cambi di software e di sistema, alle diverse raccolte d’informazioni che le prassi amministrative hanno via via richiesto. Un grande lavoro, assai dispendioso in termini di tempo, ma assolutamente prezioso per tracciare negli anni i

¹ L’indagine *Implementazione e analisi del database Abbonamento Musei Torino Piemonte* è stata realizzata nell’ambito di un contratto di ricerca tra il Politecnico di Torino - Dipartimento Casa-Città e l’Associazione Torino Città Capitale Europea. Il responsabile tecnico-scientifico è l’Arch. Cristina Coscia (DAD), i componenti del gruppo di ricerca sono: Arch. Cristina Coscia (DAD), Dott. Roberto Fontana (DISMA), Dott.ssa Patrizia Semeraro (DAD).

comportamenti d’acquisto degli abbonati. Ciò ha permesso di individuare in ogni anno una certa quota di utenti che si avvicinano all’Abbonamento e che si dileguano nel corso del tempo; si tratta di tessere regalate o di utenti che sperimentano per un anno senza rinnovare e che rappresentano un alone, una nuvola di tesserati a forte ricambio, attorno a un nucleo assai più stabile e dotato di un proprio baricentro, quantificabile attorno alle 200.000 unità, ovvero circa il doppio dei reali abbonati del 2014. Cosa significa tutto questo? Per rispondere con un’immagine, si tratta di un bacino d’utenza che pulsa anche con ritmi di una certa ampiezza. Lo stesso utente rinnova l’Abbonamento per due o tre anni consecutivi e poi “si riposa” per altri due o tre anni, entra nel novero degli abbonati “dormienti”, salvo poi abbonarsi nuovamente. Il ciclo di rinnovi e abbandoni, differisce da individuo a individuo, ma dipende dall’incontro tra le proprie modalità d’utilizzo della tessera e la configurazione dell’offerta nel tempo. Ci si mette più di un anno, di norma, a esplorare la quota parte del Sistema Museale Metropolitan e Regionale alla quale si è interessati (sono più di cento i musei in Abbonamento) esperita la quale, si attendono novità nel panorama dell’offerta. Non si sospende del tutto la frequentazione ma, dopo un periodo di visite intensive, le quattro o cinque visite motivate dalle mostre importanti possono essere effettuate anche senza Abbonamento. Semplicemente si contraggono le frequenze al di sotto o attorno alla soglia di convenienza della tessera annuale, attendendo una nuova occasione d’abbonamento in un prossimo futuro. Queste occasioni sono

rappresentate dall'evoluzione dell'offerta, dall'aggiungersi di nuovi musei o dalla riapertura di quelli in ristrutturazione, dal concentrarsi d'iniziative di qualità dovute a ricorrenze o eventi particolari – come il Centocinquantesimo dell'Unità d'Italia, o il prossimo fitto calendario per l'Expo 2015 – o ancora dal desiderio, dopo un periodo di riposo, di riprendere le esplorazioni metropolitane e regionali. Queste pulsazioni del bacino d'utenza individuano fortissimi consumatori *a tempo determinato*, che ripetono l'esperienza dell'Abbonamento intervallando periodi di stasi e riposo, non necessariamente tali rispetto a visite museali fuori regione o all'estero; l'affermarsi di vacanze cosiddette di *short-break* sono il contesto ideale per la visita a musei e beni culturali fuori regione. È in questo quadro di abbondanza dell'offerta e delle alternative d'impiego del tempo libero dentro e fuori regione, che il comportamento pulsante trova la sua piena coerenza e ragion d'essere. Se si considerano i tempi lunghi, fidelizzazione e intermittenza non incarnano termini mutuamente esclusivi, ma perfettamente coerenti con un comportamento complesso degli utenti in cui la variabile

tempo assume un valore non trascurabile. Dunque i 100.000 abbonati attuali fanno riferimento a un bacino di circa 200.000 persone, attorno alle quali balugina quell'alone indistinto di abbonati *da una volta sola* di cui si parlava in precedenza. Come già sottolineato, alla fine degli anni '90 si stimava in 200.000 unità il bacino di utenza usuale dei musei, il nucleo di appassionati che esprimeva il maggior numero di visite, anch'esso avvolto dall'alone di coloro che si recano una volta o poco più al museo in un anno. Ciò vuol dire che l'Abbonamento, che fino a metà degli anni 2000 pescava nel sottoinsieme degli utenti caratterizzati dal maggior numero di visite, nello zoccolo duro degli appassionati, nel corso del tempo, con le pulsazioni di cui si parlava in precedenza, ha coinvolto pienamente tutto quel bacino che, probabilmente oggi è più esteso di vent'anni fa e può contare su un interesse più diffuso verso i beni culturali e su politiche di allargamento dell'utenza che hanno coinvolto massicciamente le scuole a fianco dei musei. In questo quadro, è indubitabile il ruolo di fidelizzazione, ancorché intermittente, svolta dall'Abbonamento.

QUARTA INTERROGAZIONE: L'ABBONAMENTO INIBISCE LE POLITICHE DI FIDELIZZAZIONE E DI MEMBERSHIP DEI SINGOLI MUSEI?

La questione non è marginale, perché potrebbe individuare alcuni ambiti di conflitto d'interesse con i singoli musei e la conseguente necessità di regolamentarne le criticità.

In realtà l'unica materia concorrente riguarda le politiche di agevolazione di prezzo per l'entrata. L'abbonamento, in ciò, è come se agisse per nome e per conto dei singoli musei, offrendo

le condizioni vantaggiose d'ingresso ai titolari della tessera, ma svolgendo anche un'equiparazione delle condizioni d'accesso nell'intero sistema museale, ponendo tutte le istituzioni sulla stessa linea di partenza, quanto a condizioni di riduzione economica.

Tutto ciò dota il Sistema Museale – nel suo insieme – di una politica di fidelizzazione efficace, dalla grande rilevanza mediatica e informativa, difficilmente raggiungibile quanto a massa critica dalla singola istituzione e che, per giunta, non istituisce forme di concorrenza esasperata o di cannibalismo delle utenze tra le diverse istituzioni. In questo quadro l'Abbonamento è già una piattaforma collettiva per la fidelizzazione del pubblico museale, dalla quale ciascuna istituzione trae i propri vantaggi.

Questa situazione di base, lungi dall'inibire altre politiche di fidelizzazione, consente invece l'invenzione d'iniziativa anche di piccole e piccolissime dimensioni per attirare il pubblico dell'Abbonamento; in assenza di un costo da pagare, eventi *leggeri* e poco impegnativi in termini di costo, ma dal brillante contenuto culturale possono fare la differenza e invogliare gli abbonati a ritornare. L'esempio delle mostre miniaturizzate, di piccole dimensioni e di basso costo indica una precisa direzione per i musei, perseguibile attraverso una miriade di altre attività, dai cicli di

conferenze, all'invenzione di nuovi motivi e attività da svolgere nelle sale del museo. Al di fuori del *target* dell'Abbonamento, riduzioni di costo sono sempre possibili a discrezione della singola istituzione museale, il che non pregiudica un'altra gamma d'iniziative di fidelizzazione.

Quanto alla *membership*, l'adesione all'Abbonamento non implica esclusività di appartenenza, né esclude l'adesione a politiche attive di condivisione di valori o di partecipazione a iniziative speciali. Il perseguimento di tali obiettivi comporta semmai un dialogo serrato con il proprio pubblico e una capacità di coinvolgimento da parte di ciascuna istituzione museale, da modularsi in modo strettamente coerente e culturalmente pregnante con le caratteristiche dell'offerta culturale e delle collezioni. Ciò che può fare ulteriormente l'Abbonamento Musei è mettere a disposizione i propri canali d'informazione con l'universo della sua utenza e riservare spazi d'informazione sulla "Lettera dei Musei" inviata agli abbonati.

In questo senso forme di *partnership* e di sinergia tra l'Abbonamento – con il suo apparato informativo e la sua struttura – e le iniziative dei singoli musei disegnano uno spazio di collaborazione che merita di essere sperimentato a fondo ed esplorato anche alla luce di esperienze nuove e innovative.

QUINTA INTERROGAZIONE: COME SI INQUADRA L'ABBONAMENTO NELLE POLITICHE CULTURALI DELLO SCORSO VENTENNIO?

Analizzando retrospettivamente la situazione, non vi è dubbio che l'elemento di più forte caratterizzazione delle politiche culturali urbane e regionali consista in una convinta strategia d'investimento sulla cultura e sui beni culturali, condivisa per più di un ventennio tra le Amministrazioni pubbliche, Città, Provincia, Regione e le Fondazioni di origine bancaria, nonostante le alternanze politiche. E l'elemento di maggior brillantezza e visibilità di questa politica s'incentra sicuramente sulla fortissima espansione dell'offerta museale, con un politica di restauri senza precedenti, dai monumenti rappresentativi della città – si pensi a Palazzo Madama e al Museo d'Arte Antica o alla Mole Antonelliana che si attrezza ad ospitare il Museo Nazionale del Cinema – alle Residenze Sabaude e alla Reggia di Venaria Reale, fino ai beni culturali e ai castelli diffusi sul territorio piemontese. Agli osservatori non piemontesi, il parallelo processo di rinnovo urbano di Torino, il Passante Ferroviario, la costruzione delle Spine¹ secondo le previsioni del nuovo Piano Regolatore, il recupero accelerato del Quadrilatero Romano², del centro storico e dei

suoi spazi pubblici, riconsegnati alla cittadinanza nella loro brillantezza, in sintesi tutti le componenti di trasformazione urbana che diverranno palesi anche ai torinesi durante i Giochi Olimpici del 2006, appaiono nella loro complessità e interazione come la nuova strategia urbana e culturale di Torino. Agli addetti ai lavori e ai torinesi, la strategia d'investimento sulla cultura appare invece un asse d'intervento a sé, anche nel quadro del Piano Strategico³ redatto dalla Città di Torino, e che trova successivamente sinergie con i processi di rinnovo urbano lanciati con intenzionale e fortunata simultaneità. A posteriori, vi sono pochi dubbi che il modello Torino abbia goduto dell'integrazione di questa complessità d'effetti, di una città che si trasforma sotto il profilo urbanistico e che comincia a competere – grazie alla sua offerta museale e di beni culturali – per un nuovo posizionamento nelle geografie

castrum. Da luogo di degrado fisico e sociale è divenuto negli ultimi vent'anni area di una nuova *gentrification* e della *movida* torinese, grazie alla fioritura di locali, ristoranti e bar che si snodano lungo le strette vie.

3 Torino è stata la prima grande città in Italia a redigere un Piano Strategico: approvato nel 2000 e ispirato all'esperienza di Barcellona, ha coinvolto nella sua redazione le comunità professionali torinesi, i maggiori *stakeholder* e rappresentanze di cittadini per oltre due anni di elaborazione. Nel 2006 viene elaborato il secondo Piano Strategico incentrato sul tema dell'economia della conoscenza come motore di sviluppo della città.

1 Sono dette "Spine", all'interno del Piano Regolatore, le grandi aree di trasformazione urbana che caratterizzano la città di Torino e si collocano in prossimità dei maggiori interventi infrastrutturali.

2 Il Quadrilatero Romano è la parte più antica della città, occupata dall'originario

dell'Europa culturale.

In questo quadro la “logica di sistema” è divenuta necessariamente un mantra costante ma, curiosamente, ha pervaso e influenzato maggiormente il modo di operare degli *stakeholder* pubblici e privati – Regione, Città, Provincia, Fondazioni Bancarie, Consulta per la Valorizzazione – con una forte condivisione di obiettivi e modalità di sostegno delle iniziative culturali – almeno fino al 2006 – che non le istituzioni culturali e i musei. L'operato stesso dell'Associazione Torino Città Capitale Europea testimonia di questo “far sistema” tra gli *stakeholder*, mentre sull'altro fronte le difficoltà attuali che incontra la Fondazione Torino Musei a trasformarsi in una tecno-struttura al servizio del Sistema Museale, al di là del nucleo iniziale dei quattro ex Musei Civici, mostra come anche i processi di razionalizzazione, di semplificazione e non duplicazione di funzioni di servizio trovino ostacoli importanti nell'operatività quotidiana.

Ciò ha voluto dire che, per lungo tempo e al di fuori della comunicazione delle strategie, l'Abbonamento Musei e le card di libero accesso diseguate per i turisti sono stati sul piano operativo la prova tangibile del “fare sistema” nei confronti degli utenti e dei cittadini. Solo a pochi è sfuggita la complessità del mettere in piedi una tessera unica per più di cento musei. Per chi fosse abituato, poi, al turismo culturale, l'inesistenza d'iniziative del genere in altre città, almeno fino a tempi recenti, costituiva un riferimento chiaro.

Questo ruolo dell'Abbonamento, come alfiere riconoscibile del “sistema”, ha avuto influenza in due direzioni diverse.

La prima l'abbiamo già citata altrove: attraverso il necessario coordinamento e la programmazione di iniziative che non si cannibalizzassero a vicenda, l'Abbonamento ha consolidato una comunità professionale attorno a una consultazione periodica, e ha messo i musei in condizioni di conoscersi e coordinarsi non solo al livello apicale, ma anche a quello dei responsabili di settore. Nello stesso periodo anche la logica di accreditamento degli standard promossa da Regione Piemonte otteneva effetti simili, sebbene maggiormente orientati ai musei di piccole dimensioni e fuori dal capoluogo. Comunque s'interpreti la questione, vi sono pochi dubbi che la costruzione di una comunità professionale coesa rappresenti la pre-condizione per logiche di sistema maggiormente integrate. La sperimentazione nella gestione dell'Abbonamento ha dato il via a una programmazione che vede i musei impegnati a promuovere attività specifiche riservate agli abbonati, cicli d'iniziative su temi comuni e su specifici *target* come ad esempio “Disegniamo l'Arte” per i bambini, o – in altri casi – sull'individuazione di spazi al di fuori del museo per promuoverne la conoscenza, come le attività per i più giovani negli spazi dell'*outlet* Mondovicino, organizzate con i musei del territorio. Si tratta di un insieme di esperienze e di condivisioni che rappresenta un patrimonio di capitale sociale e professionale di grande valore. Senza nascondere il fatto che il passaggio da una condivisione programmatica e una cooperazione operativa a una integrazione funzionale sia una strada ancora in salita e costellata di ostacoli, nonostante l'esperienza fin qui acquisita.

Nella seconda direzione, quella dell'utenza, l'Abbonamento e le card hanno reso visibile e navigabile Sistema Museale, non in termini metaforici ma in termini reali. Le ripetute campagne di pubblicità e promozione e la dinamica di crescita accelerata, sia dell'Abbonamento sia dell'uso delle card turistiche, hanno reso manifesto e noto anche ai non possessori della tessera e ai meno interessati che i musei si presentavano comunque come un sistema culturale integrato a chi volesse conoscerlo ed esplorarlo.

L'Abbonamento e le card hanno ricompattato l'utenza museale più forte espandendo il proprio bacino progressivamente e coinvolgendo anche aloni di utenti caratterizzati da una minor frequenza di visite museali: la valutazione di circa 200.000 utenti che "pulsano" attorno all'Abbonamento mostra un allargamento del pubblico metropolitano, anche se lento e non percepibile pienamente dalle indagini sulla partecipazione culturale a livello regionale.

È a livello metropolitano che tali effetti risultano visibili nella loro importanza, che va ben oltre il dato quantitativo in crescita. Non sono in gioco solo numeri. La crescita della domanda locale è cruciale per compensare e integrare la crescita della domanda turistica, per evitare il rischio di una politica orientata a costruire parchi a tema per visitatori esterni e per offrire invece un'esperienza culturale ricca, attrattiva e capace di riprodursi. Perché ciò avvenga occorre una convergenza di sguardi tra i residenti e i turisti, una condivisione di

valore attorno al patrimonio culturale e architettonico, la vitalità di un sistema urbano che vede nei cittadini i portatori di valore e i testimoni privilegiati del proprio patrimonio.

Per questi motivi, al di là dell'impatto economico, la crescita dell'utenza locale riveste questo doppio importante significato: la testimonianza che la strategia culturale si rivolge in primo luogo a implementare la qualità della vita dei residenti e la possibilità di condividere questa qualità anche con i residenti di un solo giorno. Solo all'interno di questi processi l'implementazione dell'offerta culturale diviene anche un consolidamento dell'armatura urbana e una costruzione di cittadinanza e si carica di valori ben superiori alla dotazione d'infrastrutture per attirare il turismo. Senza nulla togliere al marketing territoriale e urbano, né alle politiche turistiche – assolutamente doverose e indispensabili – la vitalità dell'offerta culturale non si caratterizza per la dotazione di vetrine lussuose e artificiali, ma per la partecipazione civica, per i caratteri del *milieu* urbano che si costruisce e grazie al quale i turisti possono apprezzare complessivamente una cultura del vivere integrata nel patrimonio e nella storia. Per tali motivi le politiche di sostegno della domanda locale, anche se a basso impatto economico, assumono maggior importanza strategica che non gli eventi e le inaugurazioni, perché costituiscono l'"infrastruttura valoriale" sulla quale costruire le politiche di sviluppo. Anche turistiche.

L'ABBONAMENTO AL FUTURO

Per quanto il futuro sia sempre di difficile divinazione, appare molto plausibile che di politiche per il sostegno della domanda ci sarà ancora bisogno. È pur vero che tutto il dibattito sulle difficoltà delle politiche culturali nazionali a “democratizzare” la cultura sta spostando le priorità in Europa sull’*audience engagement* e sull’*audience building*, piuttosto che sulle politiche di sostegno di alti tassi di consumo. In questa direzione abbiamo visto come i margini di espansione dell’Abbonamento non siano particolarmente significativi: la tessera annuale può assumere un ruolo di acceleratore per consumi anche medio-bassi, come di fatto è avvenuto in passato, ma difficilmente si colloca tra gli strumenti privilegiati per catturare nuova utenza, *target* totalmente estranei ai consumi culturali.

Ciò detto, tuttavia, il ruolo di potenziamento e consolidamento delle fasce alte di consumo culturale è tutt’altro che sovrastrutturale o poco utile. Il mantenimento del “tono culturale” di un *milieu* urbano è operazione fondante della competitività dei sistemi basati sulla qualità complessiva della vita; gli investimenti necessari a sfondare le resistenze e le abitudini culturali di vent’anni fa non producono e non produrranno nel tempo risultati crescenti e garantiti, senza un’opera di manutenzione continua e di rinnovo delle motivazioni alla base della vitalità culturale. La stessa barriera d’accesso rappresentata dal costo del biglietto singolo, soprattutto in tempi

di contrazione dei consumi, potrebbe rivelarsi particolarmente incisiva senza strumenti di calmierazione, almeno nei confronti dei maggiori consumatori. Ma oltre a consolidare il proprio ruolo di costruzione di una domanda fidelizzata, assidua ed esperta, che garantisca un flusso costante di visitatori alle istituzioni museali, forze e nodi critici dell’Abbonamento individuati in precedenza suggeriscono alcune possibili direzioni di riflessione per il futuro. La dinamica che abbiamo definito di “pulsazione” dell’Abbonamento all’interno di un bacino di circa 200.000 persone potrebbe diventare oggetto di sperimentazione per controllare i ritmi e le cadenze di questa pulsazione, istituendo forme di contatto con gli ex abbonati e facilitazioni verso il nuovo abbonato. Nessun obbligo culturale, ovviamente, ma una “cura” della clientela che tutti i servizi evoluti mettono in campo, volta a mantenere aperti i canali di comunicazione con i propri bacini di riferimento. Iniziative specifiche potrebbero essere pensate per gli utenti a più bassa fruizione museale, rispetto al *target* centrale dell’Abbonamento.

Un altro tema è rappresentato dal carattere metropolitano dell’Abbonamento. Alcune condizioni di partenza sono difficilmente modificabili: deve esistere una massa critica sufficientemente concentrata e accessibile per motivare l’acquisto e l’uso dell’Abbonamento. Nessuno stupore, quindi, se tale condizione opera

– a monte – una forte selezione della domanda e degli utenti, caratterizzati dalla localizzazione prevalente nelle aree centrali metropolitane. Come conseguenza, l'Abbonamento è assai più efficace nel far conoscere all'utenza metropolitana i beni e i musei del territorio regionale, piuttosto che a tradursi in uno strumento di conoscenza del patrimonio di Torino per i residenti nelle altre province. Le storiche difficoltà di Torino a svolgere un ruolo forte di capitale regionale non vengono scalfite dall'uso dell'Abbonamento.

E, tuttavia, un ruolo fortemente espansivo dell'utenza, può essere giocato dall'allargamento del progetto alla vicina Lombardia: la costruzione di un analogo processo nel territorio lombardo può consentire di accedere a un nuovo importante ambito di pubblico, in qualche misura integrabile a quello piemontese. Il bacino potenziale passa dai 5 milioni di residenti in Piemonte ai 15 milioni delle due regioni messe insieme, anche se è probabile che si debba scontare almeno all'inizio – come per il Piemonte – una maggior presenza nell'area metropolitana di Milano piuttosto che nei territori provinciali. La reciprocità dell'Abbonamento Musei tra le due regioni permette, in ogni caso, di costruire un processo di condivisione di strumenti, tecnologie, comunicazione, attività e interscambio di pubblico tra i musei e le istituzioni dei due territori. Le esperienze passate di MITO, il festival musicale coinvolgente le due città, non forniscono indicazioni conclusive, ma semmai evidenziano una certa difficoltà nell'interscambio di pubblici, tuttavia in condizioni di diversità rilevanti: lo

spettacolo dal vivo ha altre modalità d'attrazione, altri orari e altre modalità di partecipazione.

L'avvicinamento tra Torino e Milano data dall'alta velocità ferroviaria, che collega i due capoluoghi con tempi di percorrenza paragonabili a quelli metropolitani, gioca ovviamente a favore, per quanto i costi sul singolo utente non siano trascurabili; la promozione dell'EXPO dovrebbe rappresentare un incentivo forte alla mobilità tra Torino e Milano e innescare maggiori consuetudine a frequentazioni anche motivate dalla curiosità e dal *loisir*. Dalla conoscenza reciproca e dalla condivisione può nascere una maggiore capacità produttiva, una maggiore incisività progettuale, traducibile anche in maggiori risorse economiche.

Passare dal considerare gli abitanti di una regione vicina non solo come turisti ma come pubblico da fidelizzare – tanto quanto i residenti – rappresenta la frontiera evolutiva dell'Abbonamento, cosa che potrebbe comportare un salto di soglia dimensionale per i sistemi museali delle due città e un interessante esperimento di turismo culturale, allargando l'ambito della fidelizzazione e del turismo "*chez soi*" alla dimensione interregionale.

Resta la sfida di coinvolgere i territori provinciali e a bassa densità nel mobilitare la propria utenza verso i capoluoghi, mentre appare assai realistica la prospettiva di un'implementazione nella frequentazione dei territori regionali da parte dell'utenza metropolitana. L'integrazione dell'Abbonamento con altre politiche territoriali rivolte all'utenza dei musei appare, infine, opportuna per offrire un ventaglio di strumenti e di azioni, comprese quelle orientate

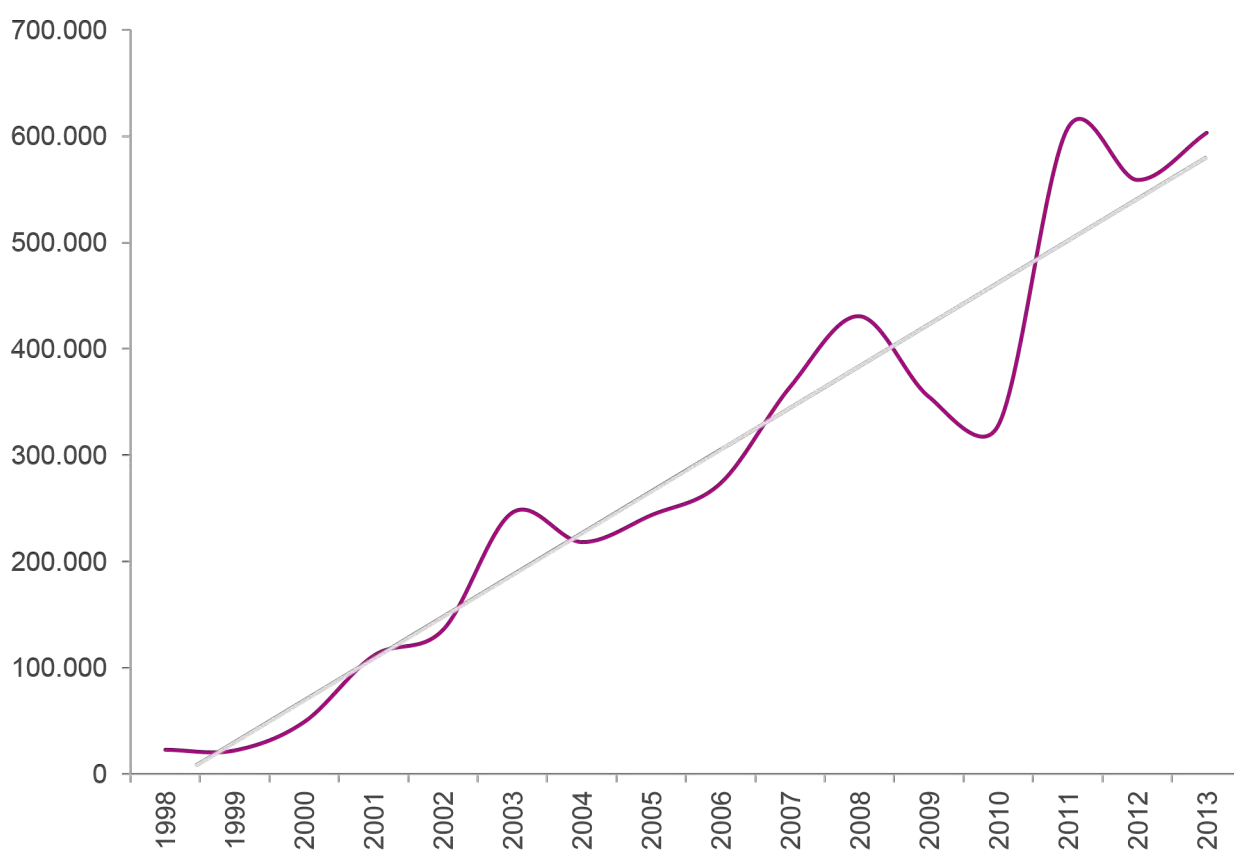
alla creazione di nuovo pubblico, che consentano di aggredire efficacemente

la grande potenzialità di una sinergia interregionale tra Piemonte e Lombardia.

I NUMERI DELL'ABBONAMENTO MUSEI TORINO PIEMONTE

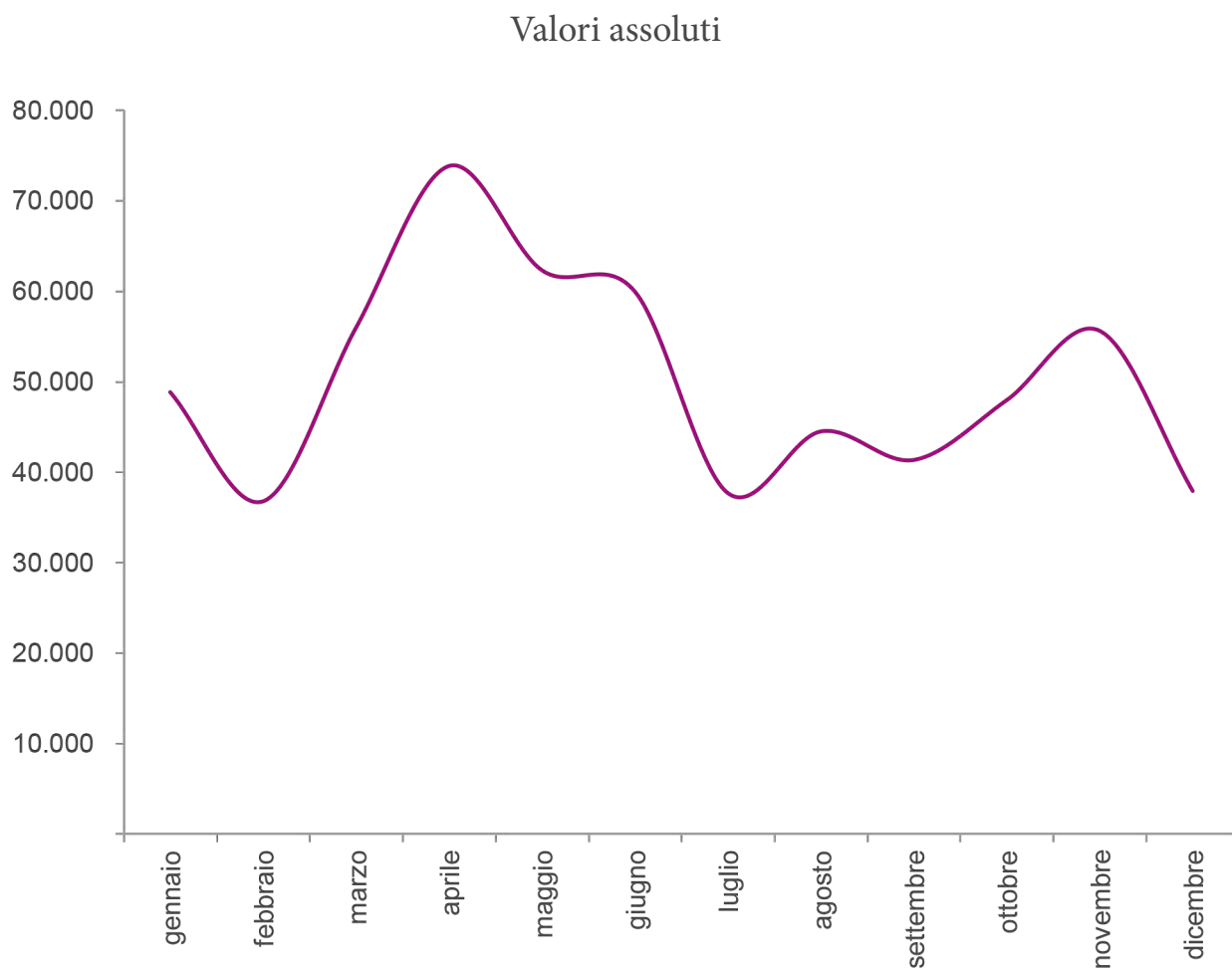
SERIE STORICA DELLE VISITE CON ABBONAMENTO MUSEI. ANNI 1998 - 2013

Valori assoluti



Fonte: elaborazioni OCP su dati Associazione Torino Città Capitale

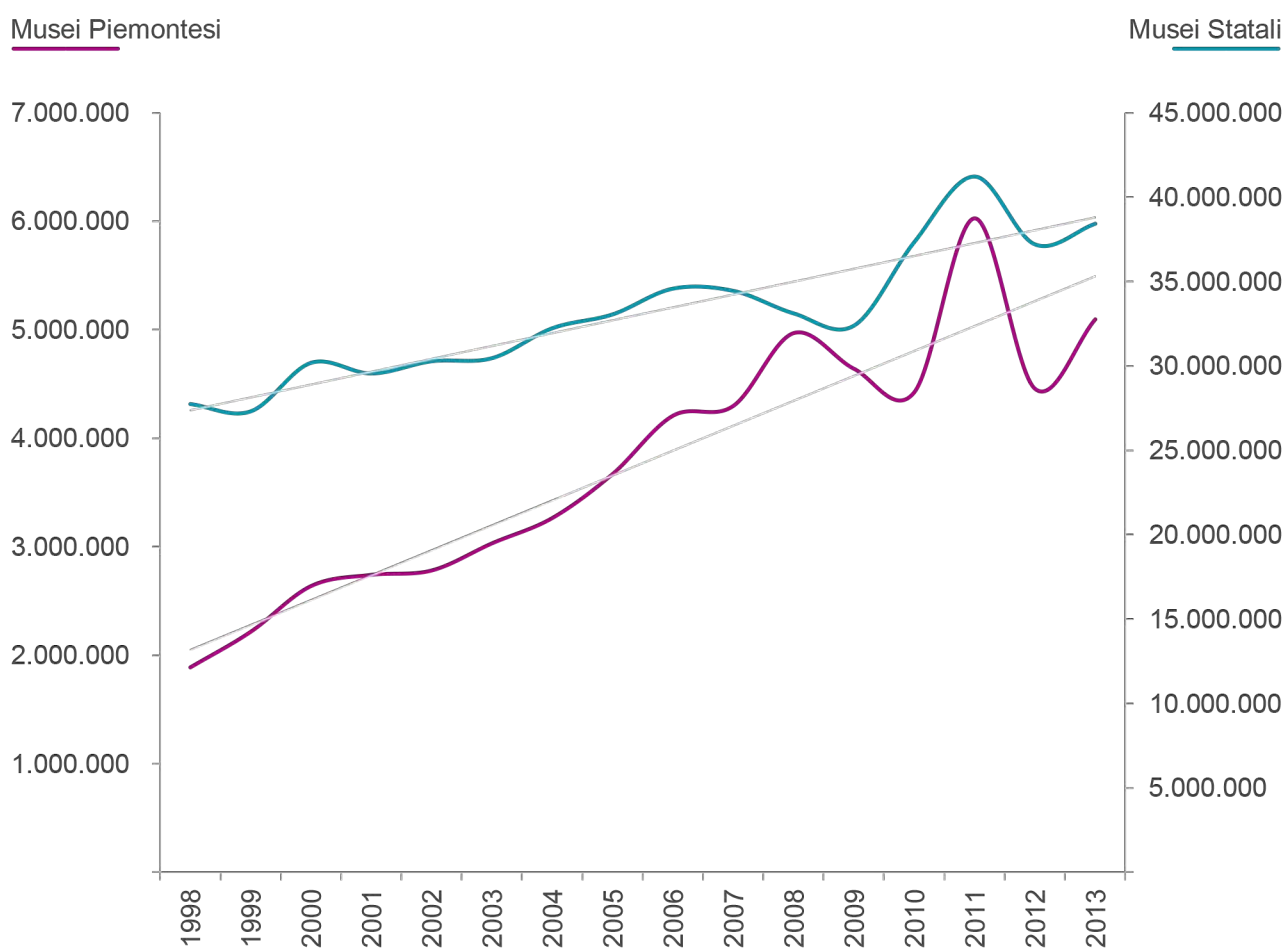
VISITE MENSILI CON ABBONAMENTO MUSEI. ANNO 2013



Fonte: elaborazioni OCP su dati Associazione Torino Città Capitale

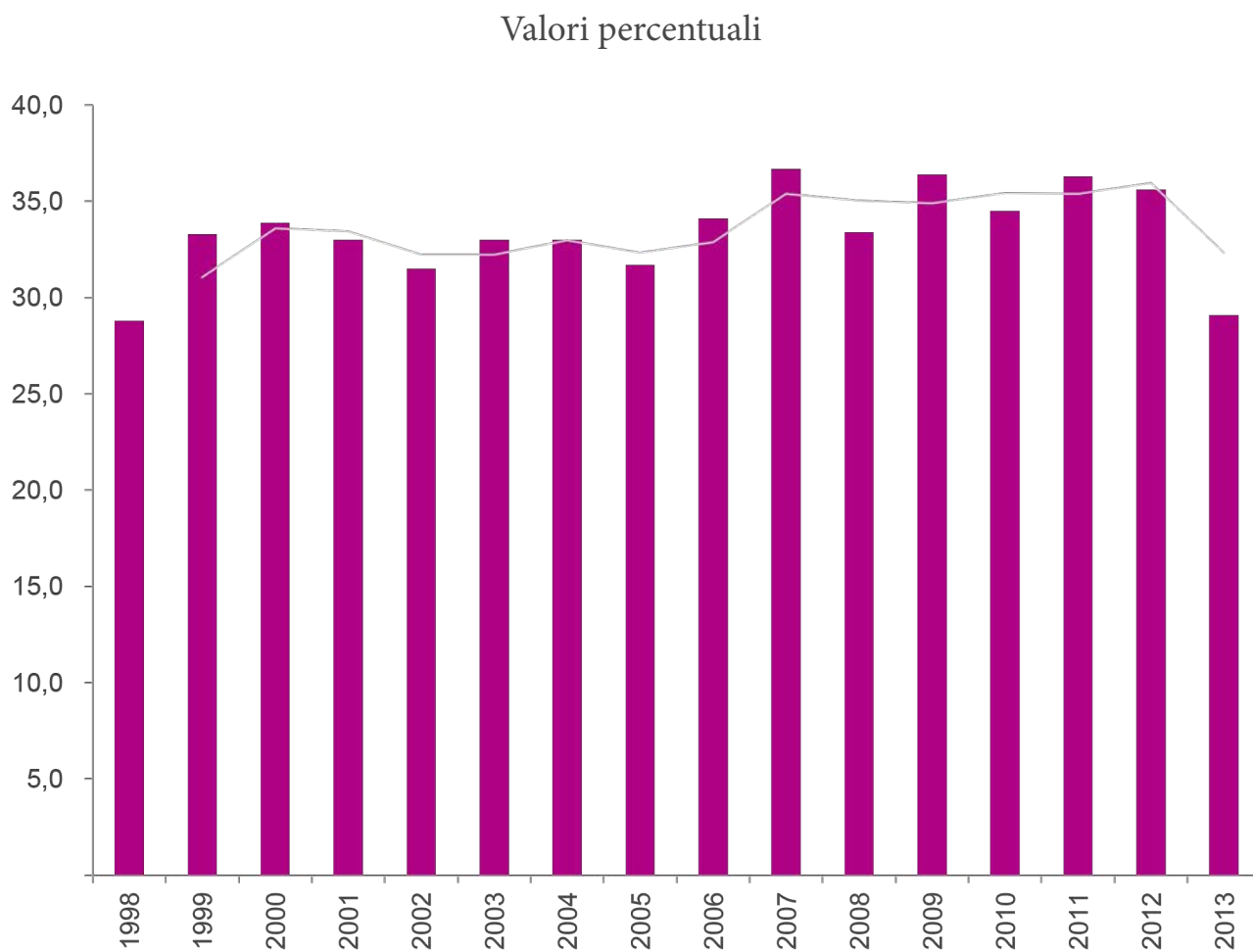
SERIE STORICA DELLE VISITE NEI MUSEI PIEMONTESI E NEI MUSEI STATALI. ANNI 1998 - 2013

Valori assoluti



Fonte: elaborazioni OCP su dati OCP e SISTAN

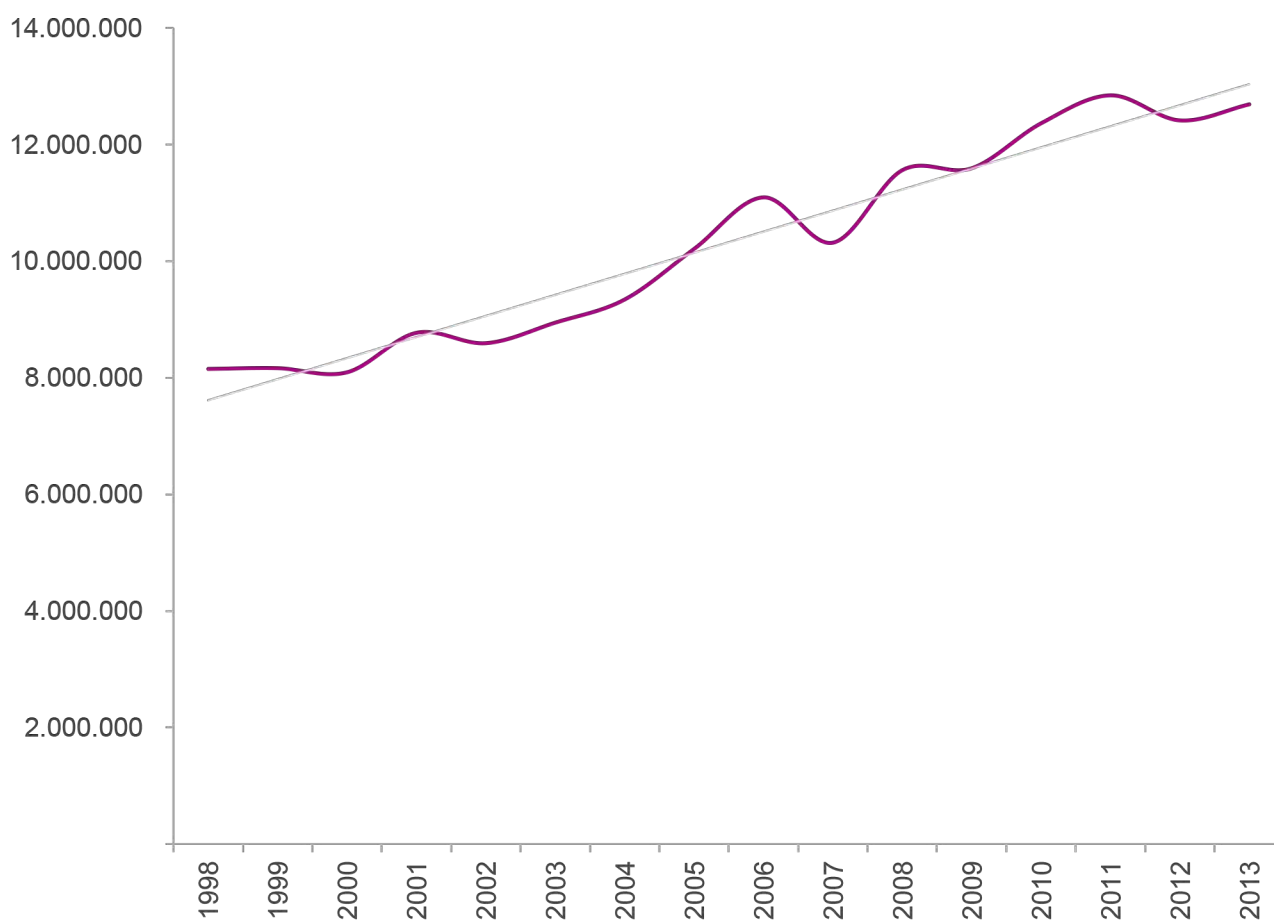
PERCENTUALE DI PERSONE RESIDENTI IN PIEMONTE CHE DICHIARA DI AVER VISITATO ALMENO UN MUSEO O UN SITO ARCHEOLOGICO NELL'ULTIMO ANNO. ANNI 1998 - 2013



Fonte: elaborazioni OCP su dati ISTAT

SERIE STORICA DELLE PRESENZE TURISTICHE IN PIEMONTE. ANNI 1998 - 2013

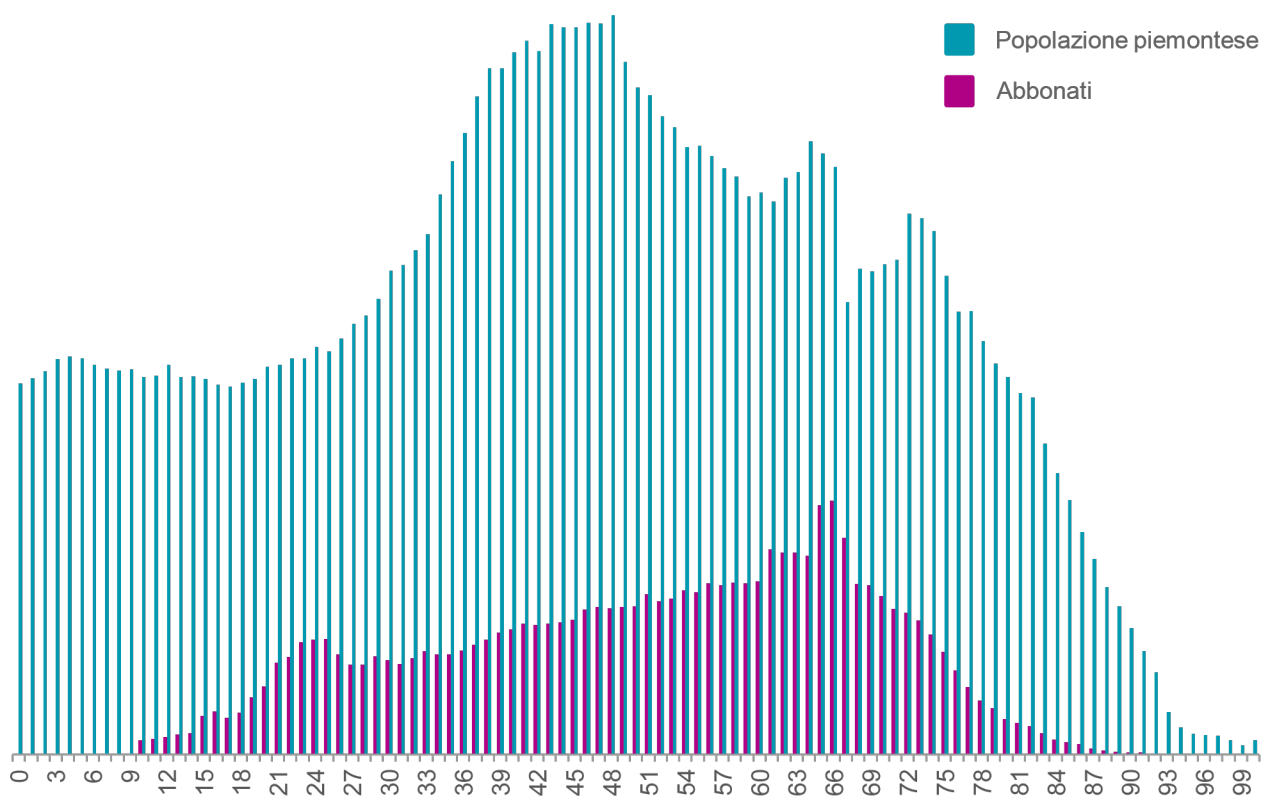
Valori assoluti



Fonte: elaborazioni OCP su dati Osservatorio Turistico Regionale

INCIDENZA DEGLI ABBONATI NELLA POPOLAZIONE PIEMONTESE PER ETÀ. ANNO 2013

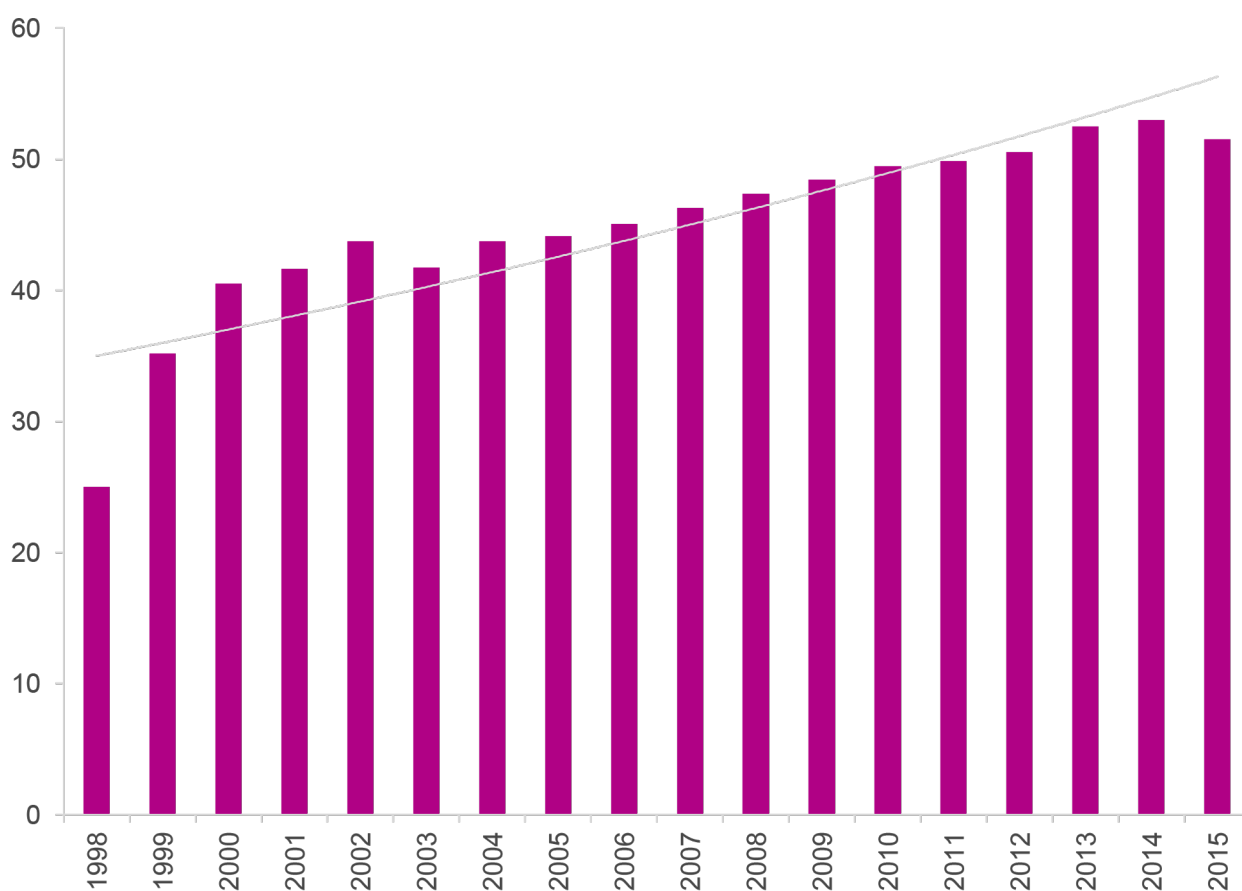
Valori assoluti



Fonte: elaborazioni OCP su dati Associazione Torino Città Capitale e ISTAT

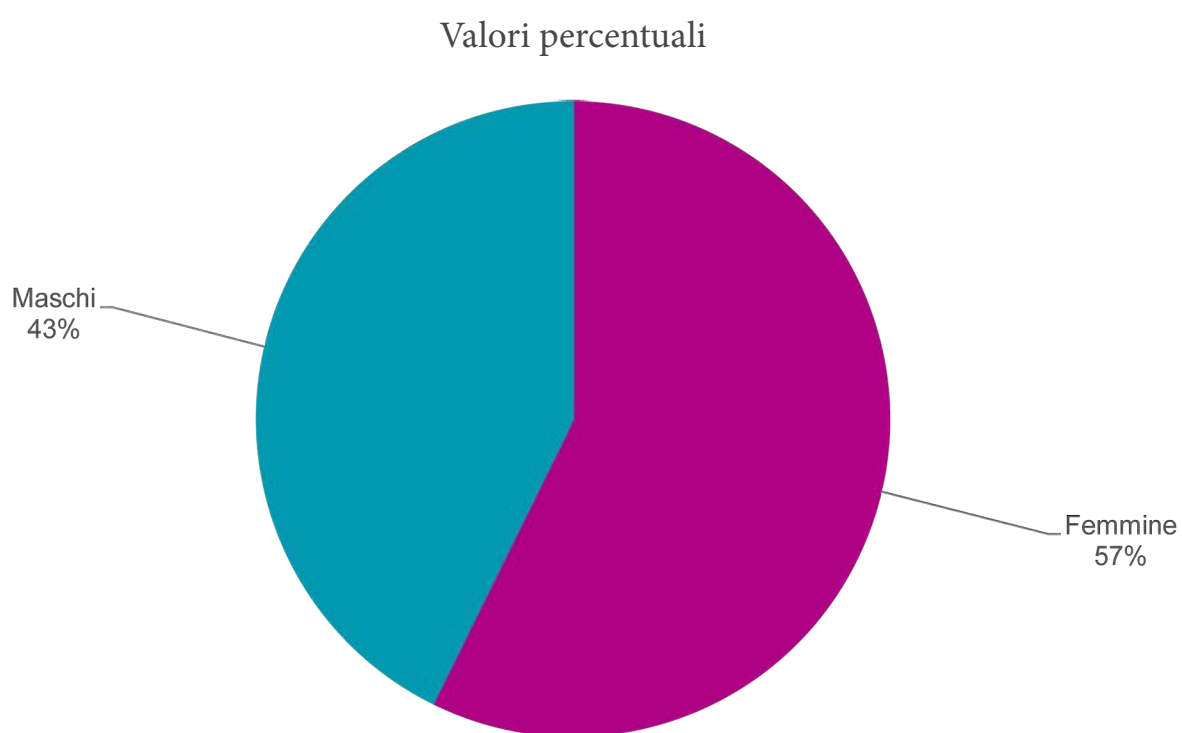
SERIE STORICA DELL'ETÀ MEDIA DEGLI ABBONATI. ANNI 1998 - 2015

Valori assoluti



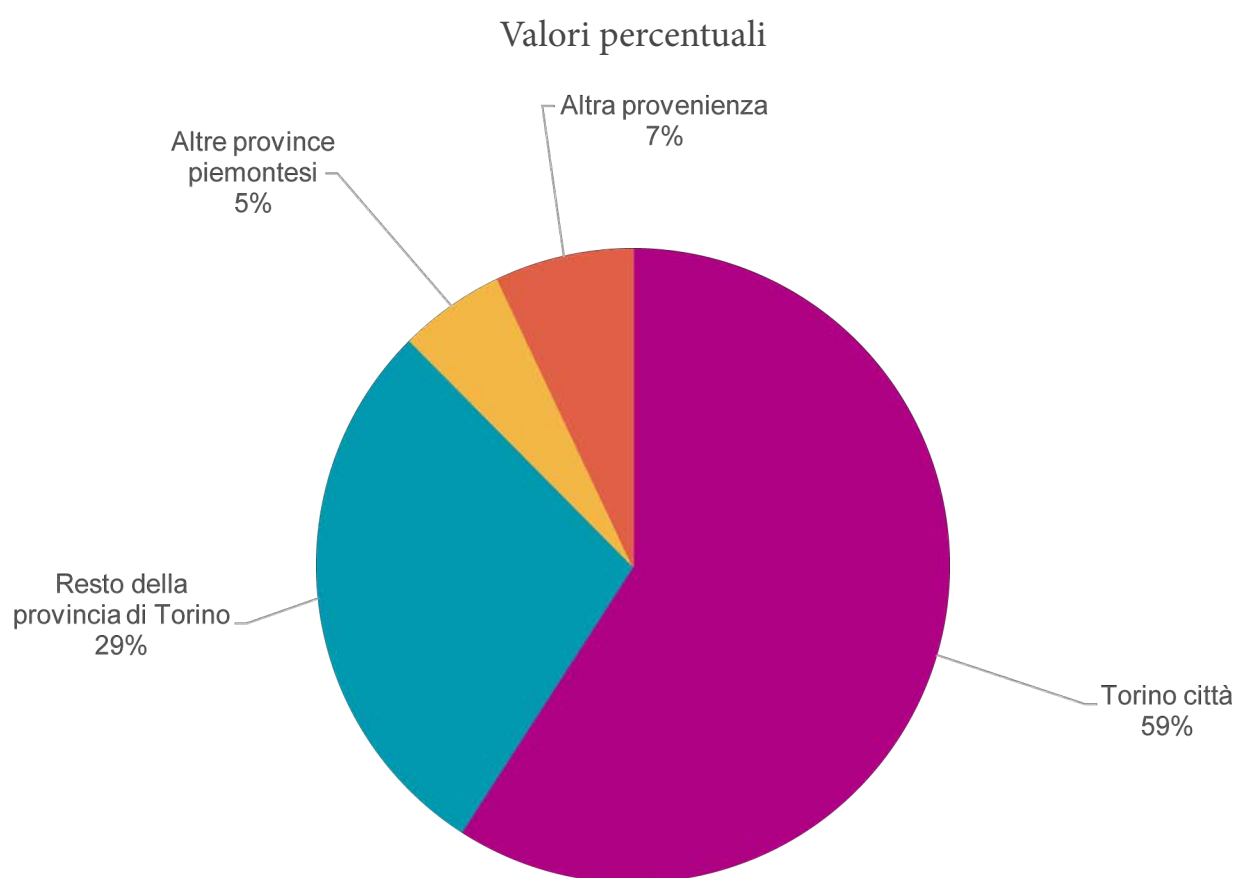
Fonte: elaborazioni OCP su dati Associazione Torino Città Capitale

PROFILO DEGLI ABBONATI PER GENERE. ANNO 2013



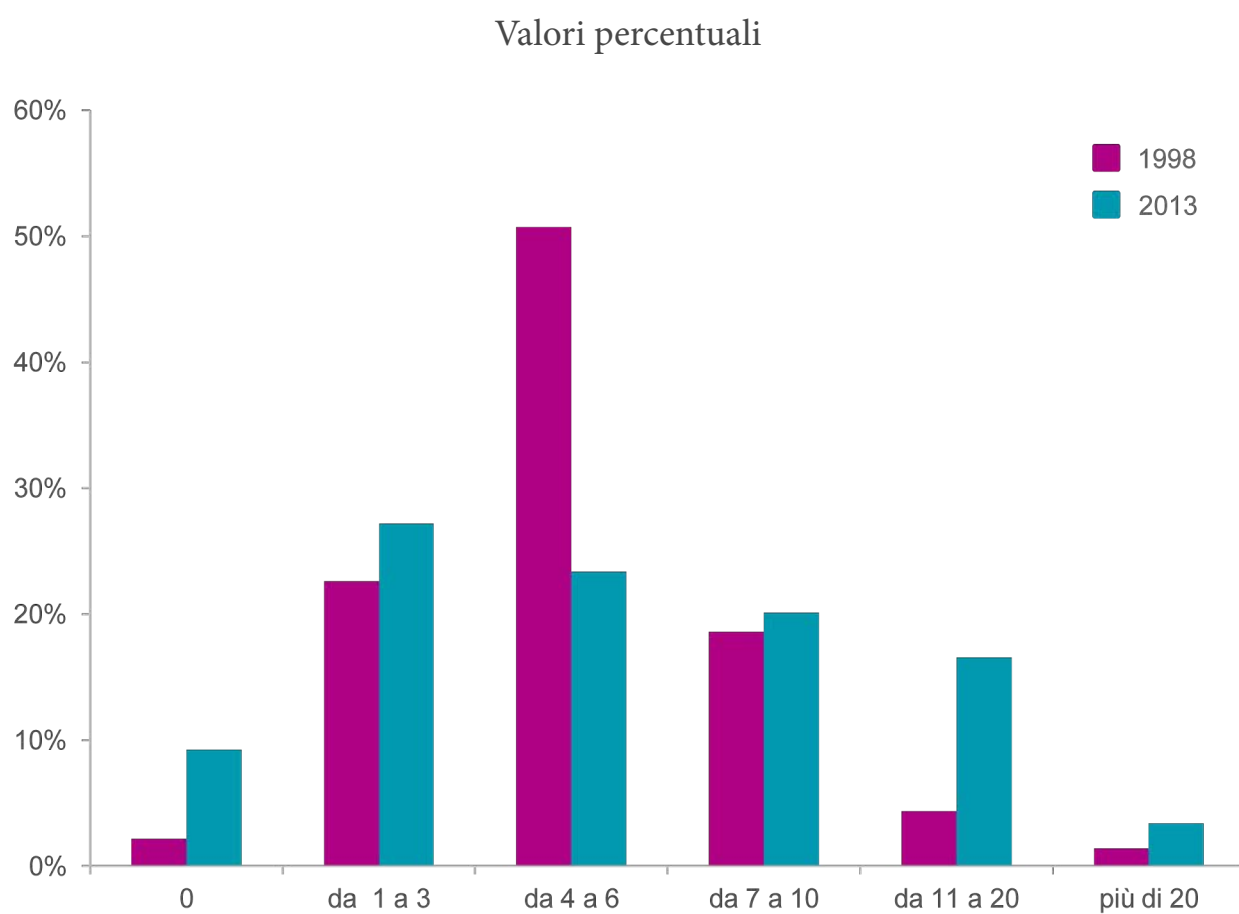
Fonte: elaborazioni OCP su dati Associazione Torino Città Capitale

PROFILO DEGLI ABBONATI PER RESIDENZA. ANNO 2013



Fonte: elaborazioni OCP su dati Associazione Torino Città Capitale

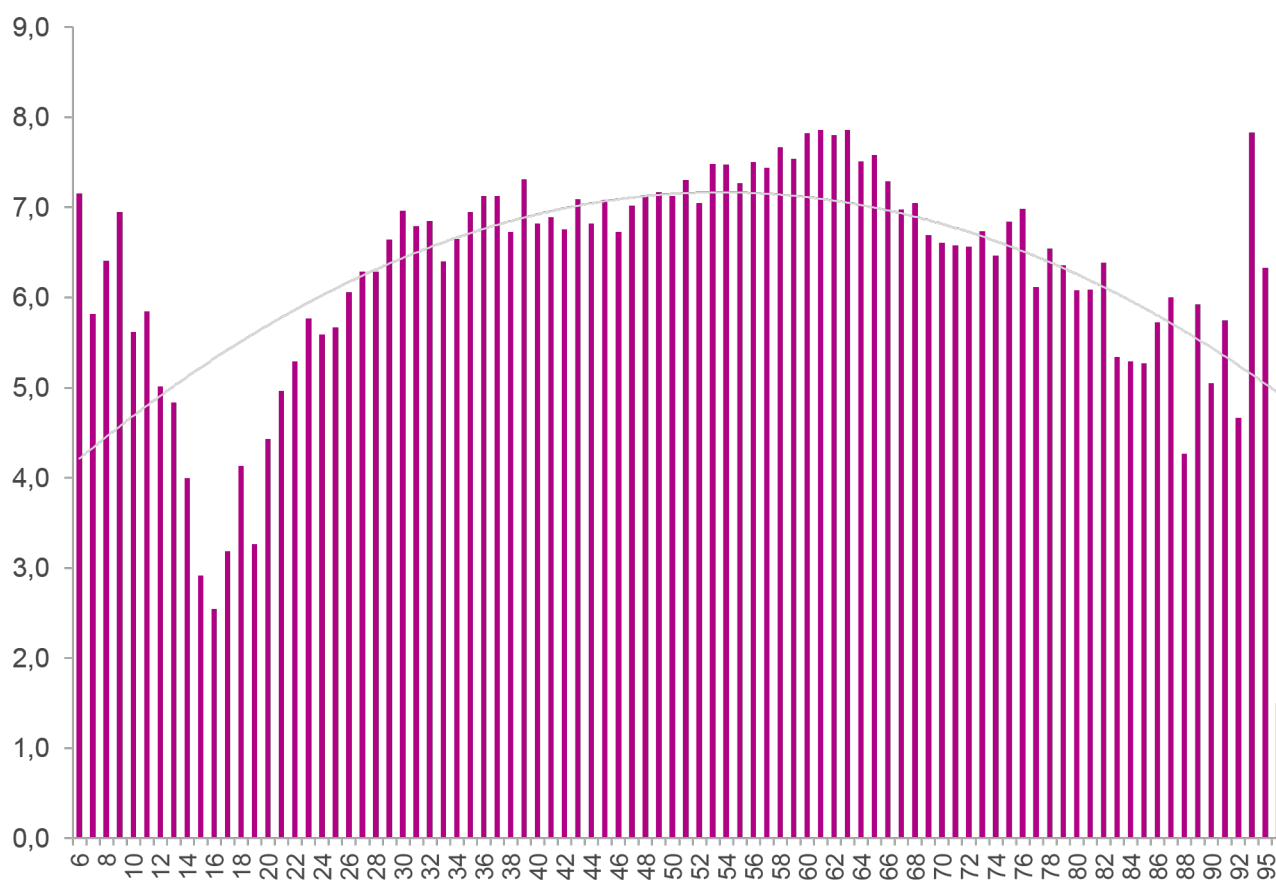
DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DEGLI ABBONATI PER NUMERO DI VISITE EFFETTUATE. ANNI 1998 E 2013



Fonte: elaborazioni OCP su dati Associazione Torino Città Capitale

NUMERO MEDIO DI VISITE EFFETTUATE DAGLI ABBONATI PER ETÀ. ANNO 2013

Valori assoluti



Fonte: elaborazioni OCP su dati Associazione Torino Città Capitale

LA BIBLIOGRAFIA
SULL'ABBONAMENTO MUSEI
TORINO PIEMONTE

Osservatorio Culturale del Piemonte,
Relazione annuale. Cultura in Piemonte,
OCP, 1999-2013
www.ocp.piemonte.it/relazione_annuale.html

G. Brondino, A. Bollo, A. Gariboldi,
F. Leon, *L'Abbonamento Musei Torino
Piemonte di fronte al cambiamento*, in
«Economia della Cultura», XX, n. 1, 2011

Osservatorio Culturale del Piemonte,
*Indagine sul pubblico dei musei
piemontesi*, OCP, 2009

F. Leon, *Gli abbonati ai musei di Torino e
del Piemonte: un pubblico molto speciale*,
in «L'arte dello Spettatore. Il pubblico
della cultura», a cura di Francesco De
Biase, Franco Angeli editore, 2007

F. Leon, *L'Abbonamento Musei Torino
Piemonte: un caso esemplare di
cooperazione interistituzionale per la
promozione integrata*, in «Notiziario», a
cura dell'Ufficio Studi del Ministero per
i Beni e le Attività Culturali, XXI, 80-82,
gennaio-dicembre 2006

E. Ballaira, F. Leon, *Un'esperienza di
Sistema. L'Abbonamento Musei Torino
Piemonte 1999-2003*, in «Economia della
Cultura», a. XIV, n. 3, 2004

Osservatorio Culturale del Piemonte,
*Le tessere di libero accesso ai musei di
Torino e del Piemonte: Abbonamento
Musei, Carta Musei e CartaMusei Torino-
Piemonte 2001*, OCP, 2001

Osservatorio Culturale del Piemonte, *Il
profilo dei visitatori e il marketing delle
mostre a Torino*, OCP, 2001

Tesi di laurea e tirocini formativi

F. Corti, *Il database degli abbonamenti
musei Torino Piemonte: un'analisi statistica
dal 2000 ad oggi*, 2014

Tesi di Laurea Magistrale in Ingegneria
Gestionale, Relatore Prof. Roberto
Fontana, Correlatrice Prof.ssa Patrizia
Semeraro, Anno Accademico 2013/2014.

S. Gerevini, *Indagine sui consumi culturali
degli abbonati a Torino Musei*, aprile-
giugno 2004

Rapporto redatto nell'ambito di una
Convenzione tirocinio tra l'Università
Commerciale Luigi Bocconi e
l'Associazione Torino Città Capitale
Europea.

