

CHIARA COLUCCIO

La comunicazione integrata: un progetto per il Polo Museale della Città di Reggio Emilia

Le attività di gestione e valorizzazione del patrimonio storico-artistico s'intrecciano oggi con la necessità di incrementare, con la dovuta consapevolezza critica, quel ventaglio di pratiche sociali che passa sotto l'etichetta di "comunicazione museale". Il lavoro di Chiara Coluccio mette bene a fuoco un'esigenza che dovrebbe essere la comune prassi nella gestione delle tante istituzioni culturali di cui il nostro Paese si fregia, e che consiste nello sviluppare modelli e strategie di comunicazione capaci di interagire fra di loro secondo la logica dell'integrazione di ambiti, strumenti e competenze. La realizzazione di un Piano di Comunicazione per il Polo Museale della Città di Reggio

Emilia rappresenta perciò un caso di studio rilevante, soprattutto per i risvolti operativi, che il saggio esamina nelle sue varie articolazioni. A ciò si aggiungono una serie di considerazioni e proposte progettuali che fanno del piano di comunicazione qualcosa di più di un semplice documento d'uso interno a servizio della governance museale. Il piano di comunicazione è concepito infatti come uno strumento di analisi delle politiche di comunicazione messe in atto dal museo, e ancor di più come un progetto operativo volto a costruire quella complessa rete di relazioni che lega il museo al suo territorio.

Paolo Granata

La realizzazione di progetti nati dalla collaborazione fra i musei e le università rappresenta una opportunità per raggiungere un proficuo interscambio tra le istituzioni culturali. Il presente elaborato si propone di gettare un ponte fra le università e le realtà museali per concretizzare da una parte le ricerche e gli studi fatti in ambito accademico e dall'altra le aspirazioni degli operatori dei musei.

La situazione dei musei italiani si sta lentamente allineando alle vertenze avanzate dagli studi più recenti, soprattutto in materia di gestione delle istituzioni culturali. I modelli manageriali di origine statunitense che hanno trovato applicazione in diversi musei di fama internazionale si stanno diffondendo anche nel nostro paese, pur dovendosi scontrare con abitudini consolidate, scarsità di risorse pubbliche e mancanza di figure professionali adeguate ai nuovi metodi e alle competenze necessarie.

L'idea di un *Piano di Comunicazione Integrata del Polo Museale della città di Reggio Emilia* nasce per rispondere all'esigenza di aggiornamento dei Musei Civici di Reggio Emilia. Nell'ottica di un'efficiente organizzazione delle istituzioni pubbliche, nonché di un sostanziale miglioramento dei servizi per i fruitori – pro-

gettare non per singole sedi espositive e singoli monumenti, ma in un discorso più ampio di rete civica museale – è quanto mai necessario. La città di Reggio Emilia offre la possibilità di godere di più luoghi di interesse culturale, pertanto creare in concreto un Polo Museale gestito consapevolmente che sfrutti al meglio con un'organizzazione armoniosa le potenzialità di tutto il patrimonio appartenente al Comune di Reggio Emilia risulta essere un valore aggiunto da considerare davvero come una priorità.

Il piano di comunicazione integrata

L'idea di adottare anche in ambito museale il Piano di Comunicazione utilizzato dalle imprese private come strumento di programmazione del lavoro è abbastanza recente. Le realtà museali di livello internazionale hanno assunto pratiche di buon governo già da alcuni decenni, mentre per quanto riguarda le realtà Italiane non possiamo ancora affermare di essere veramente aggiornati e soprattutto vi è ancora molta strada da percorrere per rendere le istituzioni culturali del nostro paese competitive. Competitività: questo in fondo è il

nodo centrale, poiché ogni bravo dirigente di qualsiasi impresa, ente o istituzione deve sapere che senza la competizione non può esserci miglioramento, è una questione possiamo dire antropologica. Ci riferiamo ovviamente a quella competizione produttiva e stimolante che deve caratterizzare anche tutte le istituzioni pubbliche in quanto soggetti che erogano un servizio importantissimo per la comunità, un po' come accade per la competitività che si crea tra i fratelli.

È questo “fare meglio degli altri”, la ricerca dell'eccellenza, che genera la giusta tensione verso obiettivi sempre nuovi e sempre più ambiziosi. Nelle aziende a scopo di lucro la competizione è scontata, necessaria, per le istituzioni pubbliche invece no, solo recentemente appunto si è scoperto che pensare in un'ottica di ricerca di risultati è l'unico modo per vincere le sfide del tempo. Nel nostro paese quindi solo negli ultimi anni si è compresa l'importanza per i musei di una progettazione del lavoro sistematica volta al potenziamento e al miglioramento dei servizi e all'ottimizzazione delle risorse. Ancora oggi molte realtà museali non possiedono un metodo valido di gestione dei propri Beni e procedono in maniera sporadica e frammentaria.

Il Piano di Comunicazione è per un museo uno strumento di tipo operativo, un mezzo di lavoro, un modo per progettare il proprio futuro consapevolmente, con serietà e professionalità. Purtroppo se è vero che l'importanza del progettare è convinzione ormai, finalmente, diffusa, è però altrettanto vero che tuttora mancano nelle istituzioni figure professionali competenti in grado di ideare un Piano di Comunicazione adeguato alle aspettative.

La parola “comunicazione” è l'elemento-chiave che determina tutta l'impostazione del discorso. Facendo costante riferimento ai grandi pensatori del XX secolo, primo fra tutti Marshall McLuhan,¹ che ci hanno illuminato sulla centralità della comunicazione in quanto processo dai molteplici risvolti culturali, che influenza la vita dell'uomo, e dei media come ambienti capaci di plasmare la società, è semplice comprendere come l'aspetto della comunicazione sia oggi il punto nevralgico in qualsiasi azione, soprattutto nella progettazione strategica di un soggetto operante. In sostanza senza comunicazione nessuna istituzione oggi può pensare di esistere e agire, e per comunicazione si intende proprio il significato etimologico “mettere in comune”, cioè rendere partecipe, condividere, stabilire una relazione.

Il concetto di “comunicazione integrata” infine è il

passo ulteriore necessario per adeguare la progettualità alla realtà articolata dell'istituzione. L'imperativo infatti è la piena integrazione fra gli strumenti di comunicazione e le varie forme di comunicazione, fra la comunicazione interna all'istituzione e la comunicazione tra l'istituzione e l'esterno, fruitori, altri servizi, altri enti, sempre in un contesto di pianificazione consapevole.

La comunicazione però non può essere intesa limitatamente ai mezzi verbali o testuali. Deve essere invece vista come un elemento insito nelle cose. Se partiamo dall'assioma che “tutto comunica” – soggetti e azioni, ovvero persone, cose, comportamenti e situazioni – allora è chiaro che in una pianificazione della comunicazione niente può essere tralasciato. Ecco perché all'interno del Piano di Comunicazione Integrata non troviamo solo la programmazione della comunicazione in senso stretto (organizzazione del flusso di informazioni), ma anche progetti di gestione, riguardanti il lavoro degli operatori, gli strumenti impiegati per le attività quotidiane e tutto ciò che compone la vita dell'istituzione. In concreto, ogni operatore del museo comunica, non solo mediante la parola, ma anche attraverso il lavoro di ogni giorno, così come qualsiasi organo, struttura, oggetto o attività dell'istituzione comunica volontariamente e involontariamente ed è per questo che ogni azione deve essere frutto di scelte consapevoli.

Dal sito ufficiale *URP degli URP* Comunicazione Pubblica in Rete del Dipartimento della Funzione Pubblica del Governo Italiano² il Piano di Comunicazione viene proposto come strumento indispensabile di lavoro per programmare le azioni di comunicazione di tutti i servizi pubblici. Nel sito si legge:

Il piano di comunicazione è uno strumento che consente di programmare e gestire le azioni di comunicazione per il raggiungimento di specifici obiettivi strategici e di comunicazione dell'organizzazione. È finalizzato al perseguimento di tre possibili finalità:

in primo luogo, quella *strategica*, in quanto può aiutare l'organizzazione nell'implementazione delle proprie politiche;

in secondo luogo, la facilitazione della convergenza tra le logiche della comunicazione interna e quelle della comunicazione esterna dell'ente, favorendo quella che si può definire come *comunicazione integrata*;

in terzo luogo, quella di incentivare la *costruzione di relazioni bidirezionali* tra l'organizzazione e i suoi pubblici di riferimento. Si tratta di relazioni consapevoli e costanti nel tempo, non casuali o episodiche, finalizzate alla co-produzione di senso e significati nello scambio comunicativo tra l'ente e i suoi destinatari.

È, inoltre, in generale uno strumento di coordinamento di tutti i soggetti, le strategie e le azioni di comunicazione che l'amministrazione mette in campo per favorire il raggiungimento dei propri obiettivi di comunicazione.

Il piano di comunicazione, oltre che come strumento, può essere inteso come *processo organizzativo* che si articola in tre fasi distinte:

- *pianificazione e redazione*, fase in cui si arriva alla stesura del piano;
- *implementazione*, fase della concreta realizzazione e gestione dello stesso;
- *valutazione*, fase di verifica dei risultati ottenuti, dell'impatto e degli effetti generati sul contesto interno ed esterno all'ente e delle eventuali discrepanze tra questi e gli obiettivi prefissati.

Intendere il piano di comunicazione nella sua dimensione processuale significa non ridurlo a semplice documento che elenca le azioni comunicative dell'ente, ma pensarlo come un processo che attraversa l'amministrazione, che la coinvolge interamente e la modifica nelle sue modalità organizzative.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica spiega in maniera inequivocabile la natura dello strumento e la necessità per ogni istituzione o ente a funzione pubblica di adottare il Piano di Comunicazione come pratica abituale, per non dire obbligatoria.

Il caso dei musei civici di Reggio Emilia

Di proprietà del Comune di Reggio Emilia, le undici sedi costituenti il complesso dei Musei Civici³ sono soltanto da alcuni anni considerate come un unico organismo. È a partire dal 2005 infatti, con il restauro della sede principale delle collezioni civiche, Palazzo San Francesco in Piazza dei Teatri, che ha inizio un piano

di riassetto, riorganizzazione e sviluppo dei musei. È a quel punto che è iniziato un processo di arricchimento dell'offerta dei servizi e di ampliamento del raggio d'azione e soprattutto che si è deciso di pensare non più per compartimenti stagni, ma secondo una logica di insieme, considerando le diverse sedi come un'unica istituzione dislocata in più luoghi.

Il complesso dei Musei Civici⁴ si compone di sedi espositive tradizionali, in cui trovano collocazione i Beni Storici ed Artistici della città, e di spazi multifunzionali adibiti ad attività culturali di vario tipo. Gli edifici sono diversissimi fra loro, ai palazzi storici ospitanti le collezioni d'arte si affiancano luoghi adatti a laboratori ed eventi sempre nuovi. Mostre ed altre iniziative trovano infatti ospitalità in vari luoghi, dalla Sinagoga, ottocentesco monumento che ricorda la presenza ebraica nella città, al Mauriziano, casa di Ludovico Ariosto, dai Chiostri dell'ex Convento di San Domenico al nuovissimo Spazio Gerra dedicato all'artista Marco Gerra dalla moglie. La varietà caratterizza anche le collezioni, troviamo i Beni importantissimi per la storia d'Italia del Museo del Tricolore come le collezioni scientifiche originali di Lazzaro Spallanzani e i reperti di storia e preistoria del territorio, troviamo i pregevoli dipinti della Galleria Fontanesi e della Galleria Parmeggiani come anche le testimonianze del noto manicomio reggiano San Lazzaro custodite nel Museo della Psichiatria. Le sedi si trovano all'interno del Comune di Reggio, per la maggior parte entro i confini del Centro Storico.

Un patrimonio così vasto e variegato necessita di una gestione attenta ed efficiente, le possibilità da sfruttare sono tante e i servizi offerti e potenziali sono notevoli. Considerare le varie sedi come parti inseparabili di un'unica entità è non soltanto importante per valorizzare i Beni stessi, ma è anche semplicemente necessario per offrire un servizio unitario e coerente. L'idea di creare un Polo Museale per la città nasce dunque da più esigenze, della direzione e dei musei stessi, ma anche dei fruitori. Concretizzare questa idea è però un percorso complesso, pieno di insidie, il rischio è di appiattire l'offerta per rendere omogenei i servizi e di non riuscire a trovare energie, risorse e competenze adeguate per mantenere efficiente in maniera duratura con costanza l'apparato organizzativo.

Gli obiettivi raggiunti, la progettazione dell'identità visiva e delle attività proposte, sono un grande inizio, ma non sono sufficienti. I buoni propositi devono ne-

cessariamente essere realizzati in tempi brevi, perché dilazionare troppo nel tempo i progetti è molto pericoloso, disperde le risorse, genera demotivazione e può infine provocare quello che accade troppo spesso nella politica italiana, cioè un continuo cambiamento di proposte, priorità e pensiero che impedisce alle cose iniziate di compiersi, per arrivare in ultimo al male peggiore, l'indeterminatezza. Quello che manca attualmente insomma è una presa di coscienza forte della nuova realtà del Polo Museale da parte prima degli operatori e poi dei fruitori e una pianificazione strategica che riguardi il futuro prossimo per intraprendere un cammino nella direzione giusta. Se ogni aspetto della vita di un museo comunica allora nello specifico diventa indispensabile controllare e manovrare ogni aspetto della vita di tutte le sedi museali concentrandosi proprio, in un'ottica di insieme, sulla coerenza della comunicazione.

Il caso dei Musei Civici di Reggio Emilia è sicuramente emblematico: le potenzialità sono tante, le idee non mancano e le opportunità fornite dal territorio sono molteplici; quello che manca è un efficace ed efficiente metodo di lavoro condiviso da tutti gli operatori. Il Piano di Comunicazione Integrata deve diventare un appuntamento fisso della vita del Polo Museale, almeno a cadenza triennale, e deve essere recepito dagli operatori non come un suggerimento, ma come un programma di lavoro prestabilito a cui attenersi scrupolosamente nei modi e nei tempi indicati.

Realizzare il progetto di costituzione di una rete di Musei Civici, non soltanto in quanto gruppo di sedi museali demaniali attive nello stesso territorio, ma come istituzione definita con missione, obiettivi e strategie propri è decisamente ormai indispensabile affinché ciò che è stato fatto finora non sia perduto.

Per un progetto sperimentale

Il testo di Neil e Philip Kotler, *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi e risorse*, pubblicato nel 1998, illustra efficacemente il modello manageriale culturale sviluppatosi negli Stati Uniti a partire dagli anni Settanta del secolo scorso. Il testo, oltre a istruire gli operatori dei musei su come svolgere al meglio il loro difficile mestiere, offre esempi di valida gestione di diverse realtà museali e pone molte importanti questioni, prima fra

tutte la *querelle* sullo scopo e l'identità del museo. La domanda da cui tutto comincia è la seguente: museo come luogo di conservazione e di studio per conoscitori o museo come servizio educativo e d'intrattenimento per tutti?

Riportiamo un lungo passo della prefazione dei due autori perché davvero sintetizza e spiega il nodo della questione.

I musei di maggior successo offrono una varietà di esperienze che si rivolgono a diversi segmenti di pubblico e riflettono le diverse necessità dei singoli visitatori. Alcune ricerche hanno dimostrato che i visitatori dei musei ricercano esperienze che oltrepassino i confini dell'apprendere, del fare e del divertirsi. Che riescano nello spazio di un solo giorno, a contenere brivido ed eccitazione, rilassamento e piacere estetico, come pure un senso di scoperta intellettuale. Nella misura in cui ciò è possibile, i musei di maggior successo offrono esperienze multiformi: godimento estetico ed emozione, momenti di celebrazione ed apprendimento, divertimento e socializzazione.

La tendenza a sviluppare un'ampia gamma di offerte, ad attirare un pubblico diversificato, a istituire programmi orientati al mercato comporta alcuni costi oltre ai benefici, sebbene che siamo convinti che nel lungo periodo i secondi superino i primi. I musei ad ampia banda sono andati incontro a critiche e resistenze da parte di alcune componenti della comunità museale. Le critiche sono dovute all'esistenza di diverse concezioni della missione e dell'identità dei musei.

Le differenze di identità e di missione dei musei si riflettono in quattro diverse tipologie di museo: il museo tradizionale orientato agli oggetti, il museo tradizionale modificato, il museo orientato alla comunità, il museo orientato all'esperienza e alla narrazione. La presenza di queste differenze dà luogo a importanti interrogativi, che verranno esaminati nel corso del libro: se i preziosi e rari oggetti contenuti nei musei possano essere presentati così come sono o richiedano l'ausilio di un testo, di una contestualizzazione e di un'interpretazione dei signi-

ficati; se i musei debbano rivolgersi a un pubblico ristretto per poter offrire un ambiente che favorisce la contemplazione e la concentrazione o far sì che le proprie offerte raggiungano il più ampio numero di persone possibile, anche a costo di dover far fronte a folle numerose e a situazione di congestione; se i programmi speciali come gli eventi legati alla comunità, l'istruzione permanente e i concerti indeboliscano le attività fondamentali o interferiscano con esse e, in caso contrario, quale sia il giusto equilibrio fra i primi e le seconde; se i musei debbano trasformarsi in entità orientate al mercato, al pubblico e alle preferenze della comunità o debbano conservare la propria identità di organizzazioni primariamente preposte all'erudizione e all'istruzione e riservate agli iniziati.

I musei si stanno inoltre rendendo conto di poter utilizzare gli strumenti della pianificazione e del marketing strategico per raggiungere i propri traguardi senza compromettere la propria missione e la propria integrità. A dire il vero la pianificazione e un marketing di elevata qualità sono strumenti, più che fini, che possono essere adatti agli scopi e agli obiettivi stabiliti dai direttori dei musei. In un mondo competitivo, i musei si misurano dalle esperienze, i benefici e i risultati cui danno luogo, così come dalle collezioni e dalle altre risorse da essi possedute. La pianificazione e il marketing strategico sono strumenti per creare, comunicare e distribuire esperienze e programmi di qualità e per raggiungere un pubblico il più ampio possibile.⁵

Ogni istituzione culturale ha il dovere di chiarire la propria posizione, di decidere se stare dalla parte di chi vuole un museo-tempio del sapere che custodisce e conserva i Beni Culturali a fini di studio oppure dalla parte di chi desidera un museo aperto alle masse, capace di regalare esperienze multiple assecondando i bisogni del pubblico e seguendo anche i movimenti del gusto e del mercato. Di certo la sfida vera è la capacità del museo di essere entrambe le cose, luogo della conservazione e dello studio e contemporaneamente luogo dell'educazione e delle esperienze per tutti.

Avere uno scopo, quale che sia, significa avere degli

obiettivi, tendere a determinati obiettivi presuppone la ricerca dei risultati e di conseguenza la realizzazione di progetti. La vocazione dei Musei Civici reggiani si evince chiaramente dalle parole della dirigente Elisabetta Farioli, che in apertura del Piano di Comunicazione per il Polo Museale dice:

si ritiene opportuno riprendere in questa sede l'iscrizione tardo ottocentesca che corona l'arco di accesso al museo che, nel motto *discentium commodum, advenarium spectaculo* ("per l'utile di chi studia e il diletto di chi entra") individua innanzitutto nel pubblico la prioritaria motivazione della sua esistenza esplicitando al tempo stesso la necessità di coniugare ricerca scientifica e divulgazione innovativa come modalità di presentazione delle raccolte.

Nella loro attuale articolazione in diverse sedi e siti monumentali i Musei Civici di Reggio Emilia si propongono, in linea con le loro finalità istitutive, di assolvere ancora più compiutamente il loro ruolo di dinamici tutori dell'identità della comunità di Reggio Emilia attraverso l'elargizione alla cittadinanza e ai visitatori di servizi culturali e formativi a partire dalla conoscenza del proprio patrimonio mobile e immobile.⁶

I Musei Civici reggiani, in linea con la propria tradizione, accettano la sfida e si propongono di unire in maniera equilibrata le due diverse visioni di istituzione museale e si impegnano a non tradire le aspettative della comunità che da più di duecento anni chiede alle raccolte civiche tutela e valorizzazione del patrimonio, educazione e diletto.

Il progetto che ci accingiamo a illustrare si presenta a carattere sperimentale già a partire dall'impostazione, determinata non da un modello unico, ma da più riferimenti analizzati e rielaborati in fase di studio. Certamente il punto di partenza è, e deve essere, l'insieme di direttive e linee guida fornite dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali. La struttura del Piano proposto rispecchia il metodo operativo esemplificato nel *Piano di Comunicazione* del MiBAC 2010,⁷ caratterizzato da un procedimento semplice per obiettivi, strategie e progetti. Ad ogni obiettivo prefissato seguono strategie mirate e in ultimo progetti relativi concreti da considerare come effettivo programma di lavoro. Come indicato dal

MiBAC, l'individuazione del target di riferimento è indispensabile operazione preventiva per garantire pertinenza ed efficacia del progetto stesso.

Sulla base di questo obbligato punto di riferimento, si è sviluppato un Piano di Comunicazione articolato adeguato alla situazione specifica per cui è stato pensato. Considerando fondamentale per qualsiasi iniziativa procedere, prima di porsi gli obiettivi ed elaborare i progetti, ad uno studio approfondito sull'istituzione in esame e sul contesto di riferimento, per individuare e comprendere gli aspetti da considerare e le criticità su cui intervenire, è stata attribuita molta importanza alla fase di analisi della realtà museale e del territorio in cui essa agisce. L'incipit del Piano è però l'insieme delle aspirazioni dell'istituzione, la stessa ragion d'essere dei servizi, che si esplica in quel breve ma determinante paragrafo chiamato "Missione". L'ICOM (International Council of Museums) nel Code of Ethics for Museums adottato nel 1986 spiega: "L'organo di governo (del museo) deve elaborare, diffondere e attenersi a una dichiarazione nella quale si definiscano la missione, obiettivi e politiche del museo e le funzioni e la composizione dell'organo di governo".⁸ La missione del museo è il faro guida dell'istituzione, l'obiettivo ultimo e nello stesso tempo il punto di partenza.

Nel caso del Polo Museale reggiano la missione prende le mosse dalla dichiarazione che si trova all'interno della Carta dei Servizi, ma a questa dichiarazione era necessario aggiungere due elementi nuovi, ovvero l'intenzione di conoscere, comprendere e soddisfare i bisogni dei fruitori, considerando il pubblico non come un gruppo indistinto, ma come un insieme di persone con caratteristiche ed esigenze differenti e la necessità di trasmettere ai Pubblici l'importanza dell'interscambio tra le varie discipline, i saperi e le testimonianze delle civiltà, favorendo una fruizione non settoriale, ma relazionale, attraverso la promozione di attività volte al coinvolgimento delle diverse sedi museali.

Una volta stabilita la missione dell'istituzione era opportuno raccogliere tutti i riferimenti normativi aggiornati a cui ci si deve attenere per non perdere mai di vista le direttive che guidano e legittimano l'operato.

Prima di procedere con la parte progettuale era indispensabile raccogliere tutti i dati utili per ricostruire lo scenario, sia per quanto concerne la situazione attuale del Polo, realtà interna, per comprendere il punto da cui partire, sia per quanto concerne le caratteristiche

dell'ambiente in cui agiscono i musei, realtà esterna, affinché ogni scelta fosse effettuata non arbitrariamente ma in riferimento al territorio.

Per illustrare la così detta realtà interna del Polo è stato perciò proposto un breve rendiconto di ciò che è stato già fatto, successivamente si è analizzato lo stato attuale della comunicazione e si è effettuato un piccolo check-up dei servizi in base alle indicazioni ministeriali. Uno dei momenti fondamentali per la definizione dell'identità di un'istituzione è la così detta mappa dei valori. Se nella missione troviamo spiegati gli scopi prefissati, nella mappa dei valori abbiamo invece l'individuazione dei principi fondanti dell'istituzione, dispiegati come fossero le Tavole dei Dieci Comandamenti. La scelta dei valori di riferimento e la loro comunicazione sono una delle fasi più delicate ed importanti. Una direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1994⁹ stabilisce che ogni istituzione museale deve comunicare nella Carta dei Servizi i principi fondamentali a cui fare riferimento, ovvero uguaglianza e imparzialità, continuità, partecipazione, efficienza ed efficacia. Le azioni dell'istituzione non possono in nessun modo essere in contrasto con questi principi, pertanto aprire ogni piano o progetto dell'istituzione con missione e mappa dei valori non è da considerare ripetitivo, bensì indispensabile.

Il Piano proposto poi nell'analisi della realtà esterna individua e presenta in forma sintetica le informazioni pertinenti relative al territorio, cioè alla viabilità, ai flussi del traffico stradale, ai servizi principali quali parcheggi, aree verdi, trasporti pubblici. Ogni luogo ad alta frequentazione – strade provinciali importanti, parcheggi e parchi maggiori, stazioni ferroviarie, di autobus e servizi commerciali e del ristoro – infatti è un punto strategico di comunicazione al pubblico da tenere in considerazione dunque nell'istallazione di striscioni e cartelloni pubblicitari.

L'altro aspetto della realtà esterna di massima importanza è la popolazione, quindi ogni piano di intervento di un'istituzione pubblica deve necessariamente conoscere le caratteristiche della cittadinanza, i dati relativamente ai censimenti per comuni, ai flussi migratori, all'età della popolazione, al grado d'istruzione e all'occupazione. La popolazione del territorio costituisce la prima e più importante fetta di pubblico dei servizi offerti.

Infine nel paragrafo intitolato "La concorrenza" sono state elencate le maggiori istituzioni culturali della

Provincia da considerare come le altre sfidanti nella “gara” per attirare i fruitori e nello stesso tempo da considerare anche come importantissime alleate con cui collaborare costantemente.

Alla fine dell’indagine sullo scenario si propone l’Analisi SWOT, o Matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), il noto metodo di individuazione dei punti di forza e delle criticità, delle opportunità e infine delle minacce che possono essere di ostacolo. Il metodo è utilizzato già a partire dagli anni Settanta del secolo scorso come strumento di pianificazione strategica, per un progetto o un’impresa, allo scopo di raccogliere, anche in maniera visiva in certi casi, e focalizzare gli aspetti positivi e negativi della realtà interna e della realtà esterna. Nella progettazione la SWOT Analysis costituisce la base di partenza, la sintesi degli elementi da considerare per poter programmare le azioni volte al raggiungimento degli obiettivi proposti.

Una volta analizzate tutte le informazioni utili, il Piano procede all’individuazione del target di riferimento, operazione indispensabile da cui davvero dipende il successo della pianificazione. La traduzione letterale della parola *target* è “bersaglio” e non a caso è necessario parlare di bersaglio da colpire. Affinché un’istituzione culturale assolva il proprio compito di fornire servizi ai fruitori e costituisca un punto di riferimento per la crescita culturale di una comunità, è impensabile che le azioni dell’istituzione siano indirizzate alla comunità, non fini a se stesse. I destinatari sono i fruitori e i fruitori potenziali. Conoscere approfonditamente il pubblico a cui ci si rivolge e suddividere i fruitori in base alle caratteristiche qualificanti (livello di istruzione, età, interessi, etc.) è una fase imprescindibile della pianificazione e indagini a questionario sporadiche non possono essere considerate sufficienti per registrare la complessa evoluzione a cui una società di persone è soggetta anche in un breve arco di tempo. Il Piano proposto in questa sede prende inizio dall’ultima indagine sui fruitori effettuata dai Musei Civici reggiani, per poi individuare un target di riferimento suddiviso in alcuni gruppi fondamentali e i bisogni principali che caratterizzano i fruitori dei servizi culturali. I bisogni individuati sono ispirati ai sei tipi di esperienze enunciati nel prezioso manuale dei Kotler, esperienze ricreativa, socializzante, educativa, estetica, celebrativa ed emozionante.

Alla fase di analisi segue la determinazione degli obiettivi da raggiungere. Il budget delle istituzioni museali è attualmente come sappiamo purtroppo misero, per cui si è scelto di prefissarsi per iniziare soltanto gli obiettivi fondamentali raggiungibili in breve tempo e con costi sostenibili, obiettivi dunque di gestione e comunicazione che molti musei in maniera differente a seconda della realtà specifica hanno già raggiunto e che sono ormai obiettivi inevitabili. Il filo conduttore nella delimitazione degli obiettivi è ovviamente il concetto di Polo Museale: tutto infatti viene pensato non per le singole sedi bensì esclusivamente in una logica di insieme.

Le strategie da adottare e i progetti proposti per raggiungere gli obiettivi sono impostati come programma predefinito di lavoro, con un calendario da seguire, compiti da distribuire agli operatori e azioni precise da svolgere. A volte i progetti sono generici, come ad esempio “prevedere attività congiunte tra più sedi (es.: mostra di pittura contemporanea in Palazzo San Francesco e laboratorio relativo all’Officina delle Arti)”; a volte invece i progetti sono specifici, ad esempio l’idea di progettare sul sito internet dei link che associno ad ogni attività proposta in una sede le attività correlate delle altre sedi. Come già detto in precedenza, ogni progetto è un programma, non un suggerimento, per cui i progetti generici sono pensati come tracce da sviluppare successivamente nel dettaglio nei tempi indicati dal calendario.

Per concludere, il Piano indica come trattare l’importantissima fase di verifica del lavoro svolto proponendo uno schema predefinito con cui valutare la riuscita dei progetti e il raggiungimento degli obiettivi. In allegato sono inseriti anche due strumenti facili di programmazione sempre per fornire un metodo sistematico ed efficace di lavoro e garantire la pertinenza delle azioni rispetto agli obiettivi.

Il Piano in sostanza segue i modelli di riferimento, si avvale delle conoscenze acquisite, ma è pensato e impostato in maniera libera e adeguata alla realtà specifica, soprattutto per colmare le lacune di tipo metodologico riscontrate.

Sia che si voglia cercare di conoscere, interpretare e seguire le preferenze dei Pubblici, sia che si decida di restare al di sopra degli orientamenti di gusto della comunità e mantenere una linea prestabilita indipendente nella scelta dei servizi da offrire, una pianificazione strategica è comunque necessaria, non solo per un buon governo, ma anche per ottenere concretamente dei risul-

tati. Ovvero, sia che si consideri il museo come un luogo di conservazione e contemplazione, sia che si voglia far del museo un centro di attrazione per il godimento di tutti, programmare per obiettivi, strategie e progetti e comunicare al resto del mondo le proprie intenzioni è un percorso obbligato. Lo scopo ultimo del Piano di Comunicazione Integrata per il Polo Museale della città di Reggio Emilia consiste nel rendere concreta l'idea di una rete dei musei di Reggio Emilia, a partire dalla presa di coscienza della nuova logica d'insieme e dalla creazione di un Polo vivo realmente nelle azioni quotidiane, per arrivare alla comunicazione integrata, dove ogni cosa esiste in relazione alle altre.

Note

¹ M. McLuhan, *Gli strumenti del comunicare*, Il Saggiatore, Milano 2008 e Id. e Q. Fiore, *Il medium è il massaggio*, Feltrinelli, Milano 1967.

² www.urp.it.

³ musei.comune.re.it.

⁴ Sedi: Palazzo San Francesco, Galleria Parmeggiani, Museo del Tricolore, Museo del Santuario della Beata Vergine della Ghiara, Museo della Psichiatria, Mauriziano, Sinagoga, Spazio Gerra, Officina delle Arti, Sala Espositiva Chiostrì di San Domenico e Biblioteca delle Arti.

⁵ N. e P. Kotler, *Marketing dei musei*, Einaudi, Torino 2004, pp. XXX-XXXI.

⁶ C. Coluccio a cura di, *Piano di Comunicazione Integrata per il Polo Museale della città di Reggio Emilia*, Reggio Emilia 2012, p. 5.

⁷ *Pianodicomunicazione2010*, www.beniculturali.it/mibac.

⁸ icom.museum.

⁹ Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'11 ottobre 1994: "Principi per l'istituzione ed il funzionamento degli uffici per le relazioni con il pubblico".