

Il granting a favore degli eventi espositivi

Nel corso degli ultimi decenni, il mercato culturale ha visto la nascita di un nuovo prodotto: quello delle esposizioni temporanee. Dal punto di vista della produzione dei beni e dei servizi culturali è forse l'evento più interessante dopo la svolta commerciale dei musei. Anche in Italia negli ultimi anni la produzione di mostre è cresciuta in modo esponenziale, in ragione sia del ricco patrimonio culturale del nostro paese e della presenza di un numero eccezionale di strutture (oltre 4000 musei), sia, in misura diversa da realtà a realtà, della creatività, dell'esperienza e delle competenze scientifiche necessarie per realizzare progetti espositivi.

Come nasce un progetto espositivo

L'esperienza di questi anni ha permesso di individuare una peculiarità delle mostre: attraggono pubblico. La crescita esponenziale del pubblico delle esposizioni ha fatto sì che istituzioni e operatori culturali abbiano iniziato a produrre mostre con l'obiettivo di trarne effetti positivi e trainanti per il mercato culturale nel suo insieme: attratta dai grandi successi delle esposizioni temporanee, la gente impara a conoscere la strada del museo e frequentemente il successo delle mostre genera ricadute positive anche sul territorio. In linea con queste considerazioni, si sono tuttavia sviluppati indirizzi strategici che hanno portato alla nascita di tipologie di esposizioni differenti tra loro.

Sempre più diffuse sono le cosiddette "mostre blockbuster". Con il termine "blockbuster" furono denominati i massicci bombardamenti aerei durante la seconda guerra mondiale. Poi il termine fu scippato dall'industria dello spettacolo per descrivere i film di successo commerciali, quindi arrivarono le mostre blockbuster ossia quelle esposizioni con grande affluenza e consenso popolare. Insomma tutto ciò che genera massiccio consumo diviene un blockbuster. La prima mostra fu "The treasures of Tutankhamon" alla National Gallery di Londra nel 1977 con 800.000 spettatori nel corso di quattro mesi di permanenza.

Tali esposizioni nascono quindi per ragioni di mercato, per rispondere ad una domanda di cultura sempre più in espansione attraverso l'offerta di prodotti che affrontano argomenti accattivanti e che, con la supremazia di allestimenti e di temi spettacolari e una percezione standardizzata del concetto, sminuiscono il ruolo educativo e di ricerca della mostra e del museo, facendo credere ad un superamento dell'elitarismo culturale. In ragione del grande consenso che tali prodotti ottengono, non è un caso che siano nate vere e proprie società che producono tali esposizioni, da vendere a chiunque desideri acquistare (realtà pubblica o privata) con la promessa di guadagni e ricadute socioeconomiche sul territorio, anche pur rimanendo l'iniziativa svincolata dalle realtà culturali dell'area.

Nel contempo, tuttavia, le politiche espositive delle più importanti realtà museali del nostro paese si sono orientate alla realizzazione di progetti espositivi strettamente connessi con le collezioni e le identità dei luoghi e del territorio in cui si svolgono, favorendo in tal modo anche la valorizzazione del patrimonio museale locale. In questa prospettiva, sono state prodotte, per esempio, le mostre ospitate negli ultimi anni presso il Museo di Capodimonte di Napoli. Infatti, esposizioni come "Caravaggio l'ultimo tempo", "Velazques a Capodimonte", "Tiziano e il ritratto di corte da Raffaello ai Caracci" hanno perseguito in primis l'obiettivo di consolidare, estendere e valorizzare le collezioni permanenti dei musei partenopei, andando quindi ad arricchire l'offerta culturale a livello internazionale della città di Napoli e contribuendo a rafforzare l'identità turistico culturale.

I costi legati alla realizzazione delle mostre

L'analisi condotta in questi anni su questo tipo di prodotto culturale ha messo in evidenza un'altra sua peculiarità essenziale: fare mostre costa. Certamente la casistica è molteplice e variegata: si va dalle

esposizioni piccole e locali, con costi al di sotto dei 100.000 euro, alle grandi mostre internazionali, che possono anche oltrepassare i 5.000.000 di euro di spesa. Risulta quindi assolutamente prioritario fin dalla fase progettuale delineare un budget dell'evento e un possibile piano di copertura dei costi.

In tale prospettiva, l'individuazione delle voci di costo andrà realizzata tenendo conto degli strumenti che si ritengono migliori per il raggiungimento degli obiettivi individuati in fase di ideazione. In linea di massima, un'analisi dei costi di alcune recenti esposizioni ha messo in evidenza come gli oneri organizzativi incidano di circa il 60% sul budget complessivo, quelli relativi alla gestione di circa il 15% e quelli di comunicazione di circa il 25%.

Tali dati sono da ritenersi indicativi, anche considerando il fatto che nell'incidenza delle diverse voci di costo è fondamentale tenere presente tutte le possibili combinazioni di soggetti coinvolti nella realizzazione dell'evento espositivo. Infatti, il costo di una mostra progettata, organizzata, gestita, comunicata e quindi venduta da una società di servizi e prodotti culturali sarà differente rispetto a quella di un'esposizione che vede il coinvolgimento di diverse strutture istituzionali che possono aver già preventivato nei propri costi di gestione la copertura di alcune voci tipiche di un'esposizione (per esempio, gli onori legati alla sede espositiva o all'amministrazione dell'evento). Valutazione analoga può essere condotta per quegli eventi espositivi che vedono la collaborazione e la conseguente divisione dei costi di più soggetti per la realizzazione di un'unica mostra.

Una volta delineato il budget dell'iniziativa, si presenta la necessità di assicurare la sostenibilità finanziaria dell'evento espositivo. Sono poche le mostre che grazie ai propri introiti (biglietteria e attività commerciale) si autofinanziano. Per chiunque organizzi un'esposizione (realtà pubblica o privata), quindi, sarà fondamentale elaborare un piano di fund raising il più incisivo possibile.

I possibili grant-makers

Il sostegno da parte di soggetti privati ad eventi espositivi in questi anni è andato molto incrementandosi. Un recente rapporto de Il Sole24Ore ha evidenziato che il 44% delle sponsorizzazioni culturali delle imprese italiane riguarda mostre, in particolare quelle nei musei di arte contemporanea. Ma cosa può spingere un privato a sostenere un progetto che, almeno teoricamente, ha grandi costi e guadagni incerti? Come sottolinea nel suo studio Guido Guerzoni, si è di fronte ad uno "spostamento dell'asse di intervento dalla conservazione alla produzione: oggi le imprese sono sempre più interessate al sostegno della scena artistica – specie contemporanea – ravvedendo una chiara continuità tra i valori di chi opera nell'era dell'economia della conoscenza e della creatività e quelli che caratterizzano il mondo della produzione artistica ed intellettuale coeva".

Tuttavia, nonostante questa nuova attenzione del privato al mercato dell'arte, in cui, come si è detto, le mostre rappresentano oggi un prepotente protagonista, il settore pubblico rimane l'interlocutore privilegiato per garantire la realizzazione di progetti culturali, in generale, ed espositivi, in particolare.

Il sostegno pubblico, più di quello privato, ha alla sua base un concetto fondamentale: non è solo l'analisi costi-benefici che può o deve motivare l'investimento culturale. Accrescere, mantenere e valorizzare una dotazione culturale è una missione che non può essere mossa da mere valutazioni economiche; è una decisione politica e le decisioni politiche si distinguono da quelle aziendali perchè mosse in primo luogo dai valori che la comunità chiede ai propri rappresentanti di tutelare. In questa prospettiva le amministrazioni statali si sono impegnate in questi anni nella produzione e nel garantire la sostenibilità di grandi eventi espositivi, in ragione dei fattori di crescita economica e degli elementi di beneficio sociale che esse sono in grado di produrre.

Il settore pubblico, tuttavia, mostra una risposta finanziaria purtroppo troppo scarsa per le esigenze di prodotti culturali molto costosi come le mostre e, negli anni più recenti, la ricerca di nuovi grant-makers ha fatto sì che le fondazioni erogative abbiano assunto un ruolo maggiore nella produzione degli eventi espositivi. Le fondazioni erogative, o grant-making foundations, sono organizzazioni il cui patrimonio viene impiegato per finanziare iniziative coerenti con la mission individuata istituzionalmente dalla fondazione. Ad oggi, nel nostro paese, le fondazioni grant making sono, perlopiù, le ottantotto fondazioni di origine

bancaria che, così come prescrive la legge, devono destinare parte del proprio patrimonio a favore di iniziative in ambito artistico, culturale, sociale, scientifico-sanitario e di ricerca. Nonostante la loro attività abbia nemmeno due decenni, le fondazioni bancarie si sono conquistate un ruolo rilevante nel panorama culturale italiano, che si è sviluppato attraverso la definizione di una propria politica di intervento. Infatti, riconoscendo la funzione e l'importanza che le fondazioni venivano a ricoprire per lo sviluppo della società civile, da una tradizionale attività erogativa "a pioggia" si è passati a definire in modo sempre più preciso il modus operandi in grado di pianificare, selezionare, valutare gli interventi per poter rivestire al meglio il ruolo da intermediario tra i bisogni dei cittadini e le istituzioni.

La valutazione dei processi espositivi

Cosa quindi si dovrà tenere in considerazione quando si decide di sostenere un evento espositivo?

Abbiamo già sottolineato come per il settore pubblico, alla base della scelta di sostenere un'esposizione non ci sia esclusivamente una motivazione economica. Un discorso analogo e più articolato si può fare sia per il settore privato sia per le fondazioni erogative. Infatti, tra i criteri di merito nella valutazione di un progetto espositivo vi sono senza dubbio la coerenza dell'iniziativa con gli obiettivi del grant-maker e la realizzabilità concreta degli obiettivi proposti. Specie quest'ultimo elemento appare fondamentale, dal momento che non sempre le iniziative raggiungono gli obiettivi che in fase progettuale vengono individuati, sia per quel che riguarda i risultati di pubblico, sia per gli aspetti più scientifici. In quest'ottica quindi un altro criterio che è importante tenere in considerazione nella valutazione del progetto è il suo carattere innovativo, critico e di ricerca. A volte, infatti, l'impegno a favore di esposizioni anche con grant significativi non trova risultati altrettanto significativi non solo nel rapporto costi-ricavi, ma anche nell'analisi costi-qualità scientifica.

Come abbiamo già sottolineato, le grandi mostre hanno certamente la capacità di attrarre un vasto numero di visitatori e quindi di generare entrate economiche, anche indirette, per il territorio in cui si realizzano. Facendo un semplicistico esempio, una famiglia che decide di andare a vedere una mostra è probabile che nel corso della visita, oltre al prezzo dei biglietti, spenda anche altre risorse in altri beni (per esempio, caffetteria, gadget, parcheggio a pagamento), garantendo quindi non solo il semplice costo delle entrate all'esposizione, ma anche altre entrate aggiuntive indirette per il territorio.

Quindi, un elemento che è necessario considerare nella valutazione del progetto è certamente il legame e la sua rilevanza per il territorio, in particolare per quanto riguarda la significatività dell'impatto.

La valorizzazione del patrimonio culturale può infatti rappresentare una fonte importante di sviluppo economico. Tuttavia perché questo accada è necessario che si attui un modello di politiche produttive, e quindi di prodotti, dove la cultura costituisca il valore aggiunto da cui possono dipendere importanti vantaggi competitivi. In questa prospettiva, oggi i prodotti culturali entrano sempre di più all'interno dei processi di creazione del valore economico, soprattutto nelle politiche di sviluppo locale, dove esse diventano un elemento attorno cui si creano strategie volte al miglioramento della qualità della vita. Quindi, l'attenzione che oggi le amministrazioni locali rivolgono al sostegno di eventi espositivi, così come all'istituzione di musei o alla public art, è ormai una pratica molto diffusa.

Si pone quindi il problema di comprendere e valutare il reale impatto di un'iniziativa espositiva di grande richiamo sul territorio, dove il semplice valore economico aggiunto dato dalla disponibilità a pagare servizi o beni aggiuntivi del visitatore non sempre è reale elemento di crescita per l'area.

La valutazione è infatti un processo molto complesso che dovrebbe accompagnare il progetto in tutto il suo svolgimento. Ad oggi, tuttavia, i metodi di valutazione in itinere ed ex post per un progetto espositivo risultano essere ancora poco efficaci. Infatti, mentre si può facilmente realizzare una valutazione basata sui dati quantitativi e qualitativi di affluenza del pubblico (realizzati per lo più attraverso la bigliettazione elettronica e i questionari al pubblico), ben più complessa è la valutazione dei reali effetti socio-culturali ed economici realizzati da un'esposizione.

Al di là della semplice comparazione tra i costi individuati in fase di progetto e quelli indicati a consuntivo, vi sono grandi difficoltà nella valutazione dei benefici economici legati alla cultura. Infatti, la profittabilità

della cultura non è immediatamente misurabile ma va ricercata nelle tante economie connesse ad essa che, spesso per la loro natura immateriale, sono estremamente complesse da valutare con gli standard tradizionali. I benefici economici derivanti dal capitale culturale possono generare, oltre un flusso diretto di beni e servizi, delle rilevanti esternalità positive, effetti positivi “a cascata”: non sono infatti limitati a coloro disposti a pagare per goderne, ma si diffondono a beneficio di strati molto più ampi della collettività; possono accrescere il senso di prestigio della collettività; possono generare dinamiche positive sulla crescita economica per esempio attraverso la creazione di occupazione o incremento dei ricavi da attività di turismo culturale.

Ma un'esposizione può portare anche benefici sociali, intesi in una più ampia visione che interessi la società nel suo complesso e che tenga conto di alcuni temi fondamentali, quali la democratizzazione della cultura, lo sviluppo di valori democratici e pluralistici, il legame tra capitale culturale e capitale sociale e la realizzazione di prodotti culturali come elementi trasversali di rigenerazione urbana. Come si può osservare si tratta di argomentazioni di difficile valutazione e anche facilmente passibili di letture ambigue. Il mercato delle mostre temporanee, in particolare, sembra vivere in sé delle contraddizioni che non aiutano ad individuare delle prassi valutative definite. Non sempre, infatti, le mostre blockbuster giovano ai musei che le ospitano, così come non sempre risultano essere particolarmente innovative dal punto di vista critico-scientifico. Anche il superamento dell'elitarismo che sembrano attuare appare troppo spesso come criptica mercificazione di un prodotto culturale pubblicizzato come bene della società dei consumi e standardizzato su conoscenze basilari. Tuttavia, alcune grandi esposizioni favoriscono realmente il contesto culturale in cui si realizzano, valorizzando in primo luogo l'identità culturale locale e il suo patrimonio museale.

La questione è certamente aperta e troverà nei prossimi tempi nuove caratteristiche da analizzare (per esempio, il costo sempre maggiore per realizzare tali esposizioni a fronte di una diminuzione progressiva del pubblico).

Indubbiamente affinché la cultura funzioni come motore socio-economico nelle società moderne è necessario che il mercato culturale si strutturi con una crescita simultanea della qualità della domanda e dell'offerta. Infatti l'accrescimento del capitale di conoscenze, di competenze e di esperienze deve riguardare sia il pubblico della cultura sia gli operatori. I risultati che ne conseguiranno saranno sia il miglioramento della qualità dell'offerta sia l'incremento della dimensione socio-economica di cui il prodotto culturale è motore.

Bibliografia

W. Santagata, (2000), *Produrre cultura*, Celid, Torino.

Guerzoni, G., (2008), “*Corporate art: vecchie e nuove declinazioni*”, in *Il Risparmio*, gennaio-febbraio.

Osservatorio Culturale del Piemonte, (2006), *Relazione annuale*, Torino

Bertoldi, B. (a cura di) (2007), *Progetto capitale Culturale. Cultura motore di sviluppo per Torino*. Torino



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)