

MUSEI PUBBLICI

UN PATRIMONIO STRATEGICO PER IL SISTEMA-ITALIA

Executive Summary

Luglio 2023



Rapporto realizzato da The European House – Ambrosetti in collaborazione con Aditus.

© 2023. *TUTTI I DIRITTI RISERVATI.*

Executive Summary. I 10 punti più importanti dello Studio

1. Il sistema museale e culturale in Italia rappresenta un asset diffuso per il Paese, con un effetto volano benefico sul resto dell'economia.

Il sistema culturale italiano si articola in **quasi 4.300 istituti**, per il **78%** rappresentati da **musei, gallerie e raccolte**, oltre a monumenti e complessi monumentali (15% del totale) e aree e parchi archeologici (7% del totale). Di questo patrimonio, **più della metà è di proprietà pubblica** (per il 18% dello Stato centrale e per l'82% di altri enti pubblici locali): gli istituti privati rappresentano poco più di un terzo del totale nazionale (35%). Nel complesso, si contano **129 milioni di visitatori** a musei e luoghi della cultura in Italia (di cui 55 milioni presso gli istituti statali).

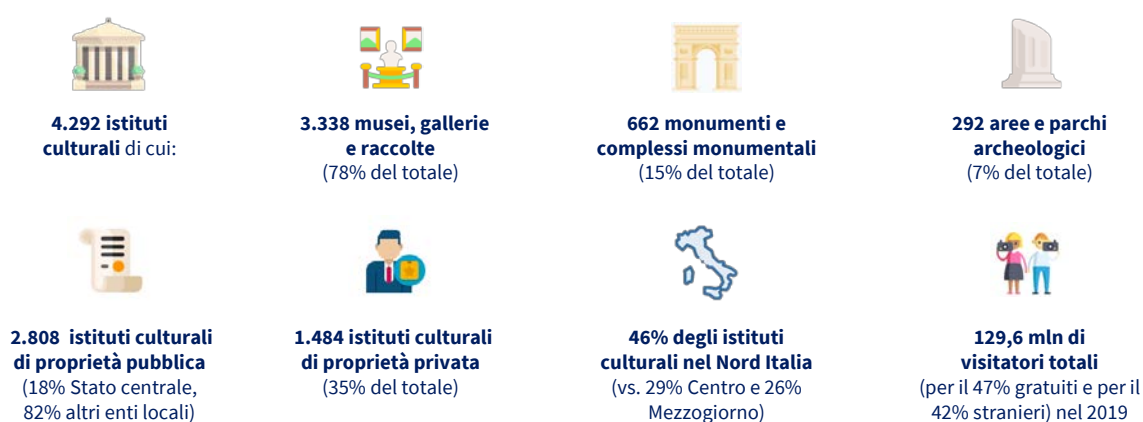


Figura 1. I numeri-chiave del sistema culturale in Italia: una visione d'insieme. Nota: dati riferiti all'anno 2021 ove non specificato diversamente. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, "Indagine sui musei e le istituzioni similari 2022" e altre fonti, 2023.

La rielaborazione delle tavole delle risorse e degli impieghi (o tavole *input-output*) dell'Istat mostra la interdipendenza settoriale dei flussi di scambio che avvengono in un determinato sistema economico in un determinato arco temporale. A partire dall'analisi del contributo diretto degli investimenti nel settore culturale e creativo in Italia alla creazione di valore per il sistema-Paese, è possibile quindi quantificare l'**effetto moltiplicatore** del settore culturale e creativo, scomposto in impatti diretti, indiretti e indotti:

- **Per ogni 100 Euro generati dal settore culturale e creativo in Italia si generano 237 Euro nel sistema economico nazionale** (47% di impatto indiretto), con benefici economici distribuiti in tutti i settori del Paese.
- Il settore culturale e creativo determina un impatto positivo anche sull'**occupazione**, con un **effetto moltiplicativo pari a 2,46 in Italia** (per ogni occupato diretto attivato nel settore culturale e creativo si generano in media 1,5 posti di lavoro aggiuntivi al di fuori del settore).

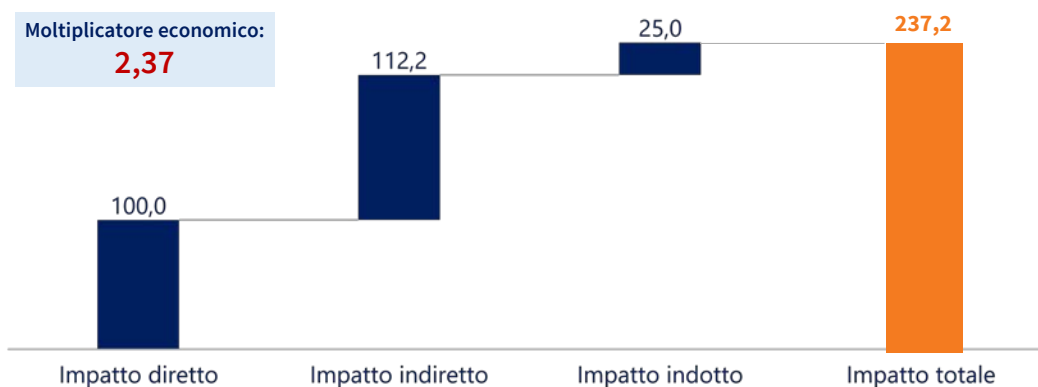


Figura 2. Impatto diretto, indiretto e indotto generato dal Valore Aggiunto incrementale del settore culturale e creativo in Italia (Euro). *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.*

2. Il settore museale in Italia mostra un ampio potenziale di crescita sul fronte degli introiti dagli ingressi rispetto ai benchmark internazionali.

Nonostante una presenza ampia e diffusa di monumenti e siti museali e culturali nel nostro Paese, emerge **il potenziale di ulteriore crescita sul fronte degli introiti dalle visite**: con riferimento ai musei pubblici statali, nel periodo pre-pandemico, i ricavi da ingressi negli istituti statali sono **cresciuti ad un tasso medio annuo composto del 10,8% tra il 2012 e il 2019** (al 2021 i livelli di visitatori e di introiti lordi da ingressi sono stati inferiori del 69% e del 63% rispetto alla situazione del 2019). Si tratta, tuttavia, di valori ancora molto contenuti a confronto con i principali *benchmark* europei: il totale degli introiti lordi di **242,4 milioni di Euro** raccolti dai musei pubblici statali italiani nel 2019 – che ha rappresentato il *record* storico dal 1996 – equivale alla somma di 5 dei musei e monumenti più visitati d’Europa (Musée du Louvre, Tour Eiffel e Musée d’Orsay in Francia e Museo Nacional del Prado e Museo Reina Sofia in Spagna).

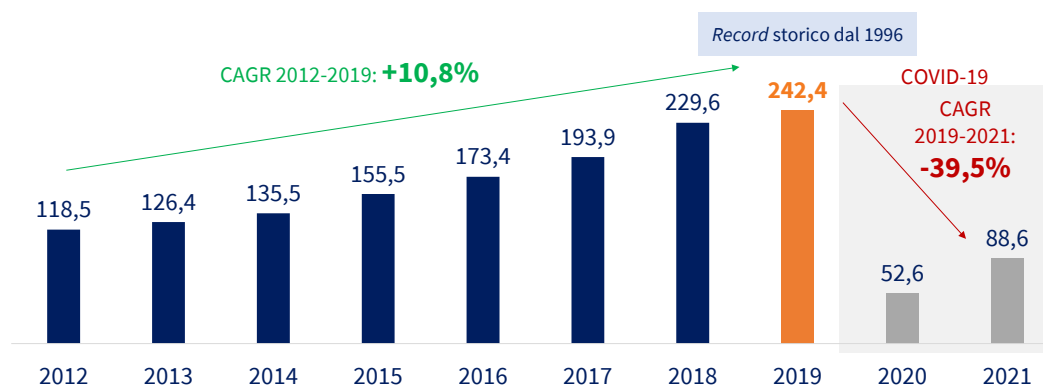


Figura 3. Introiti lordi da ingressi ai Musei, Monumenti ed Aree Archeologiche e Circuiti Museali statali in Italia (milioni di Euro e tasso medio annuo composto di crescita - CAGR %), 2012-2021. Nota: introiti al lordo dell'eventuale aggio spettante al concessionario del servizio di biglietteria, ove presente. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero della Cultura, 2023.*

Inoltre, **il 37% degli enti statali e il 45% di quelli pubblici non statali sono ad ingresso completamente gratuito** (media del 44%), così come **il 47% dei visitatori ai musei e luoghi della cultura italiani beneficia di gratuità** (60 su 129 milioni): per circa la metà (45%) si tratta di visite effettuate presso enti completamente gratuiti e, nel complesso, **i visitatori a titolo gratuito negli enti statali e pubblici non statali ammontano a più della metà (51% del totale)**, con valori particolarmente elevati negli enti statali (58%).

3. L'Italia investe in Cultura meno di altri nostri principali competitor europei (Francia, Germania e Spagna), in termini sia assoluti che relativi in rapporto al PIL nazionale e alla popolazione: siamo rispettivamente in 24^{ma} e in 22^{ma} posizione nell'UE-27.

In termini di investimenti in Cultura, per ammontare delle risorse finanziarie stanziato dal settore pubblico, l'Italia è **quarta in Europa** (5,0 miliardi di Euro), dietro a Francia (18 miliardi di Euro), Germania (15,5 miliardi di Euro) e Spagna (5,5 miliardi di Euro). Tuttavia, **l'Italia investe in Cultura meno di altri Paesi europei in rapporto al PIL nazionale** (è **24^{ma} su 27 Stati Membri**, con lo **0,28% del PIL**) e **in rapporto alla popolazione** (in **22^{ma} posizione nell'UE-27**, con una media di 85 Euro per abitante nel 2021, pari ad un *gap* del 47% in termini *pro capite* rispetto alla media europea e del 68% rispetto alla Francia).

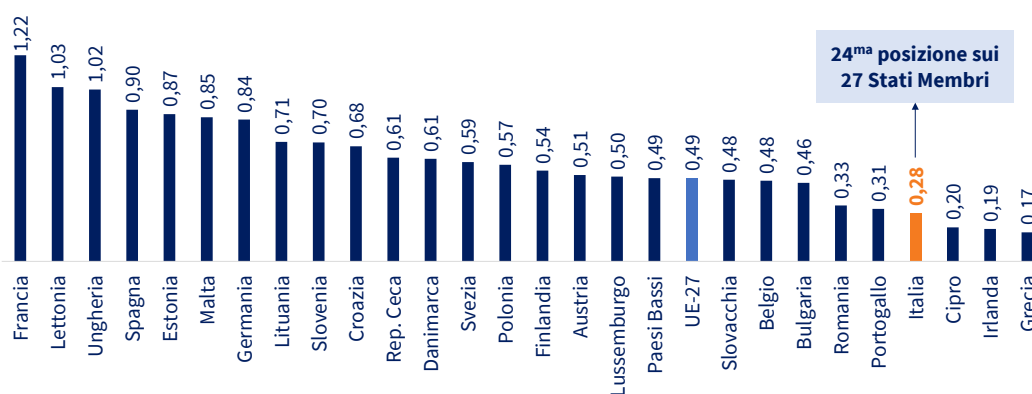


Figura 4. Spesa pubblica totale in servizi culturali: confronto tra gli Stati Membri dell'UE-27 (percentuale del PIL nazionale), 2021. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2023.*

4. Si riscontra un'ampia eterogeneità a livello territoriale e infra-territoriale nella dotazione del patrimonio culturale, nella sua fruizione e nelle performance economiche delle diverse Regioni italiane.

Il patrimonio museale in Italia è distribuito sul territorio, ma **le performance di attrazione sono molto differenziate**. Se si analizza la dotazione del patrimonio culturale e il numero di visitatori complessivi a livello territoriale, emerge che:

- Le prime 3 Regioni italiane per numero di enti culturali sono Toscana, Emilia-Romagna e Lombardia, mentre le prime 3 Regioni italiane per numero di visitatori totali sono Lazio (che, con il 7% del patrimonio nazionale, attrae un quarto dei visitatori annuali in Italia), Toscana e Campania.
- 8 Regioni su 20 hanno un ridotto numero di enti culturali e di visitatori.
- Toscana (54% del totale regionale), Veneto (52%) e Lazio (50%) sono le Regioni con la maggior incidenza di visitatori stranieri negli istituti culturali.
- Con riferimento agli **enti culturali pubblici statali**, **l'84% degli introiti lordi nazionali si concentra nel Lazio** (87,3 milioni di Euro nel 2019), **Campania** (60,2 milioni di Euro) e **Toscana** (55,2 milioni di Euro); nel quinquennio 2015-2019, solo alcune Regioni italiane hanno assistito ad una crescita sostenuta sia di visitatori che di ricavi da ingressi (come Campania, Basilicata e Marche).

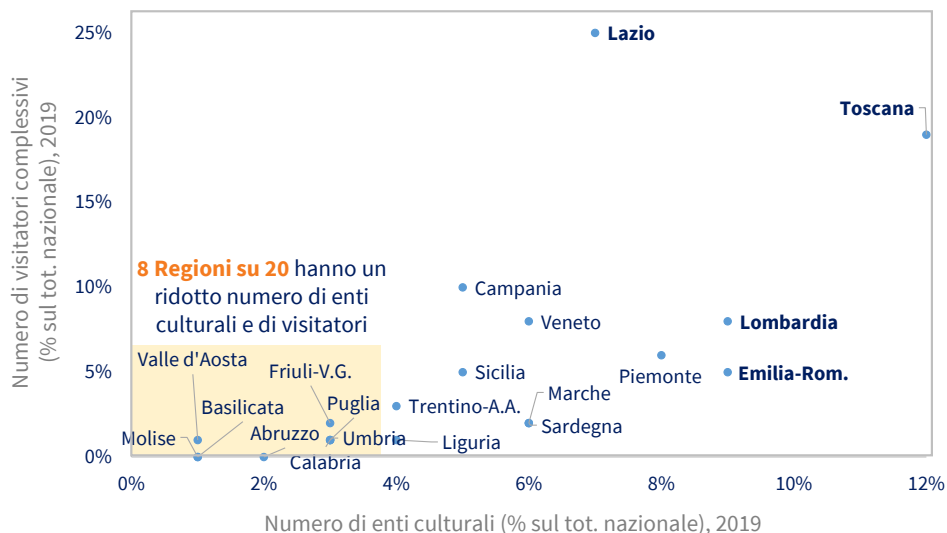


Figura 5. Numero di istituti culturali e visitatori complessivi nelle Regioni italiane (percentuale sul totale nazionale), 2019. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.*

5. Vi sono due macro-ambiti di trasformazione (e di opportunità) per accompagnare l'evoluzione degli istituti museali pubblici: la centralità del visitatore e l'ampliamento dell'offerta di servizi museali e culturali.

Coerentemente con le caratteristiche strutturali del sistema museale italiano e con lo scenario evolutivo del settore, sono stati individuati **due macro-ambiti di trasformazione** da affrontare per aumentare la competitività del sistema museale italiano e promuovere una gestione efficace ed efficiente: la **centralità del visitatore** e l'ampliamento dell'**offerta di servizi museali e culturali**. A ciascuna di queste due aree sono riconducibili alcuni elementi strategici.

Con riferimento alla centralità del visitatore dei musei emergono questi fattori:

- L'esigenza del visitatore di arricchire l'esperienza della scoperta del museo, accedendo ad **un'ampia gamma di prodotti e servizi culturali**.
- L'incremento del tasso di **adozione di sistemi innovativi** per migliorare la *customer experience* durante la visita.
- La definizione di un **sistema standardizzato di misurazione della soddisfazione** del visitatore a livello nazionale.

L'ampliamento dell'offerta dei servizi poggia, invece, su 4 dimensioni:

- La **ridefinizione delle logiche di gestione e della funzionalità** dei musei e luoghi della cultura (meccanismi di tariffazione, orari, ingressi, aule didattiche, ecc.).
- Un maggior livello di **digitalizzazione degli strumenti di comunicazione e marketing** dei musei.
- L'ampliamento delle funzioni dei musei per **rispondere alle esigenze delle comunità**, a partire dalle strutture più piccole.
- Il rafforzamento del **capitale umano** nei musei (dotazione di personale e nuove competenze).

6. Porre il visitatore al centro dell'esperienza museale è un driver di cambiamento fondamentale per il museo che vede nell'offerta di una gamma più ampia di servizi culturali, tradizionali e innovativi, una delle sue caratteristiche.

Sul fronte della domanda, il visitatore manifesta sempre più l'esigenza di **arricchire l'esperienza della scoperta del museo**, accedendo ad un'ampia gamma di prodotti e servizi culturali: oggi la biglietteria non è ancora una **“vetrina” dove offrire prodotti e servizi culturali innovativi e personalizzati**. Basti pensare che solo nel 45% dei musei statali viene offerto ai visitatori un servizio di prenotazione, audio guide e bookshop e in un terzo dei casi è previsto un servizio di caffetteria o ristorante.

Le **visite guidate** rappresentano il servizio aggiuntivo più frequentemente offerto dai musei e istituti culturali statali, seguito da **esposizioni e mostre temporanee** (meno della metà). Sono ancora ridotte le strutture che offrono servizi di arricchimento personale/esperienziale (come laboratori di arte, servizi di intrattenimento per i bambini, ecc.).

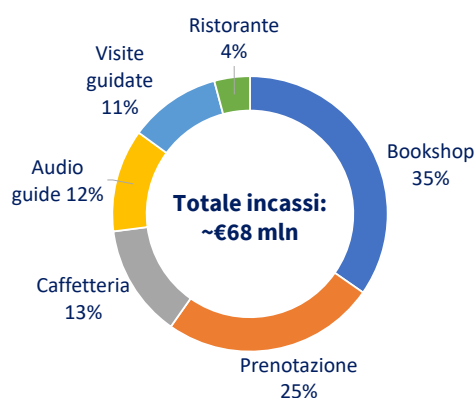


Figura 6. Incassi dall'offerta di servizi aggiuntivi nei siti culturali statali in Italia (totale in milioni di Euro e valori percentuali, per tipologia di servizio), 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero della Cultura, 2023.

Poiché **il tasso di utilizzo dei servizi aggiuntivi, laddove presenti, è ancora basso rispetto al potenziale** (ad esempio, le prevendite di biglietti sono utilizzate da un terzo dei visitatori che hanno la possibilità di usufruirne), affinché l'offerta di questi servizi possa avere successo e risultare redditizi, si richiedono almeno tre condizioni: grandi dimensioni delle strutture in termini di flussi di visitatori all'anno, la possibilità di fruire dei servizi anche dall'esterno della struttura (come nel caso di caffetterie, ristoranti e *bookshop*).

Si deve anche **incrementare il tasso di adozione di sistemi innovativi** per migliorare la *customer experience* durante la visita. Il canale digitale ha ampi spazi di **integrazione nell'esperienza di visita** del museo per soddisfare le nuove esigenze dei clienti. Ad esempio:

- meno di **un terzo dei musei** in Italia (31,2%) offre ai visitatori **video e/o touch screen** per la descrizione e l'approfondimento delle opere;
- solo il **27,5%** è dotato di **QR Code** e/o di sistemi di prossimità nelle strutture (es. WiFi);
- poco più di 1 museo su 5 (22,4%) è dotato di **supporti multimediali** (allestimenti interattivi, ricostruzioni virtuali, realtà aumentata, ecc.);
- poco più di 1 museo su 5 organizza convegni, conferenze e seminari online o tour virtuali *online*.



Figura 7. Il tasso di digitalizzazione dei servizi nei musei italiani. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.*

Infine, ad oggi, in Italia non esiste una **misurazione oggettiva ed omogenea** che permetta di **monitorare nel tempo il livello di gradimento del visitatore**, la valutazione dell'esperienza di visita e dei servizi aggiuntivi offerti. L'introduzione di un meccanismo di standardizzazione della valutazione della qualità delle *performance* degli enti museali su base nazionale permetterebbe, da un lato, di attivare meccanismi imitativi e una competizione virtuosa tra i musei su scala territoriale e, dall'altro, di avere una base di indicatori oggettivi per valutare le prestazioni dei gestori privati delle strutture (ad esempio, per bandi di appalti e concessioni).

7. **Emerge anche la necessità di ripensare l'offerta dei servizi museali e culturali in Italia, con una revisione del modello di business e di servizio e delle logiche gestionali dei musei italiani.**

Il sistema degli enti museali e culturali italiani risente di una serie di impostazioni di stampo tradizionale - spesso dovute a vincoli amministrativi e alla disponibilità ridotta di risorse finanziarie e di personale - che impediscono, soprattutto nelle realtà eterodirette e con minori margini d'azione, una **revisione delle logiche di gestione delle strutture** (accessi, orari di apertura e chiusura, tariffazione) alla luce dell'evoluzione del mercato. Alcune azioni potrebbero permettere alle strutture museali una **maggior flessibilità nella gestione dei flussi di visitatori** e una **ottimizzazione dei ricavi da ingresso nei momenti di maggior afflusso** di visitatori, come ad esempio:

- Adottare **meccanismi flessibili degli orari di apertura e chiusura dei musei su base stagionale** (previa analisi dei flussi per giornate/orari/periodi).
- Rimodulare le gratuità rendendole **biglietti a tariffa ridotta durante i momenti di picco** (come *weekend* e festività) per privilegiare i visitatori a pagamento e sperimentare forme di *dynamic pricing* per gli orari di picco e periodi di bassa e alta stagione. In Italia sono ancora poche le strutture museali che praticano una differenziazione del prezzo d'ingresso per periodo: un esempio interessante in Europa è offerto dal caso di alcuni musei e siti archeologici in Grecia, dove il prezzo del biglietto d'ingresso è diversificato a seconda del periodo invernale (bassa stagione) o estivo (alta stagione).
- Adottare pacchetti di **biglietti a tariffe agevolate** per la promozione, e il finanziamento parziale, dei **siti culturali minori o meno conosciuti**, anche per una migliore gestione dei flussi turistici nei momenti di picco.

In materia di nuove tecnologie, l'**interazione con il visitatore** va potenziata su tutti i canali disponibili di relazione e comunicazione, a partire dal fronte **digitale**. Oggi il 37% delle istituzioni culturali in Italia non è ancora presente sul web con un proprio sito dedicato e solo 1 istituzione culturale su 5 si è dotata di un piano strategico dedicato al digitale. Inoltre, in media, **3 musei statali su 5 sono dotati di almeno un account sui social media** (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest, ecc.). A confronto, nel Regno Unito l'85% di musei e delle gallerie d'arte ha un account Facebook.

Anche strumenti di marketing sul canale digitale, come l'adozione di forme di *gamification* e il coinvolgimento di *influencer*, può essere utile per sostenere i musei nel percorso di aggiornamento della propria immagine ai tempi correnti, così da risultare maggiormente attrattivi verso le **nuove generazioni**.



Figura 8. L'interazione dei musei italiani con visitatore attraverso il canale digitale: alcuni *facts & figures*.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Ministero della Cultura, 2023.

Infine, va promosso un ampliamento delle funzioni dei musei per rispondere alle esigenze delle comunità, a partire dalle strutture più piccole: il museo può diventare sempre più **uno spazio aperto alle esigenze della comunità e integrato nel territorio**. Soprattutto nelle realtà locali, i musei devono saper valorizzare la propria dimensione di "aggregatore della comunità" e di luogo di incontro e confronto.

Non va infatti dimenticato che **il 32% dei musei e siti culturali italiani si trova in Comuni con meno di 5.000 abitanti** e il 33% in Comuni di media grandezza (5.000-30.000 abitanti): la localizzazione di musei, aree archeologiche e monumenti in aree "marginali" dal punto di vista geografico, socio-economico o infrastrutturale penalizza l'attrattività dei siti culturali e riduce le occasioni e la frequenza della visita.

Allo stesso tempo, integrando la funzione di tutela, fruizione e comunicazione del patrimonio culturale, il museo deve **rispondere ad aspetti di welfare sociale ed esigenze di inclusione**.

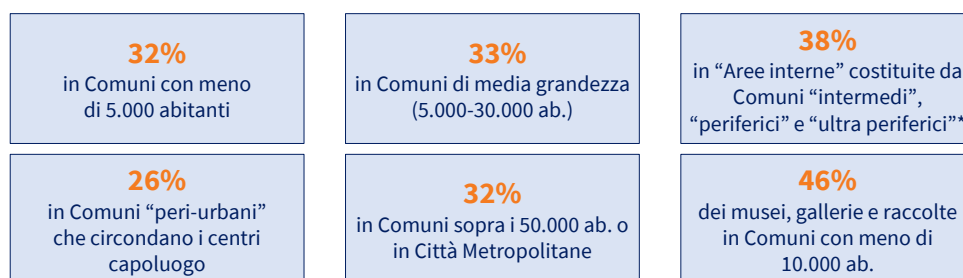


Figura 9. La distribuzione dei musei e siti culturali in Italia, 2021. (*) Territori lontani dai principali centri che offrono servizi pubblici. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2023.

8. Rafforzare la dotazione di personale e formare i dipendenti sono una priorità per consentire ai musei di rispondere alle nuove necessità del visitatore e di essere più attrattivi e competitivi.

Un ulteriore punto di attenzione riguarda il **potenziamento la dotazione di organico dei musei** (media di 11 addetti in Italia), anche con competenze aggiornate al nuovo contesto:

- Il **58% degli enti ha meno di 10 addetti del personale interno** (60,5% nelle strutture pubbliche).
- Solo il 5,8% ha più di 15 addetti (7,1% nelle strutture pubbliche).
- **Metà delle istituzioni culturali in Italia non ha nessuna risorsa dedicata al digitale** e, tra le competenze richieste, la capacità di saper utilizzare competenze digitali incide per il 36% sul totale delle entrate per le quali la competenza è ritenuta di importanza elevata.

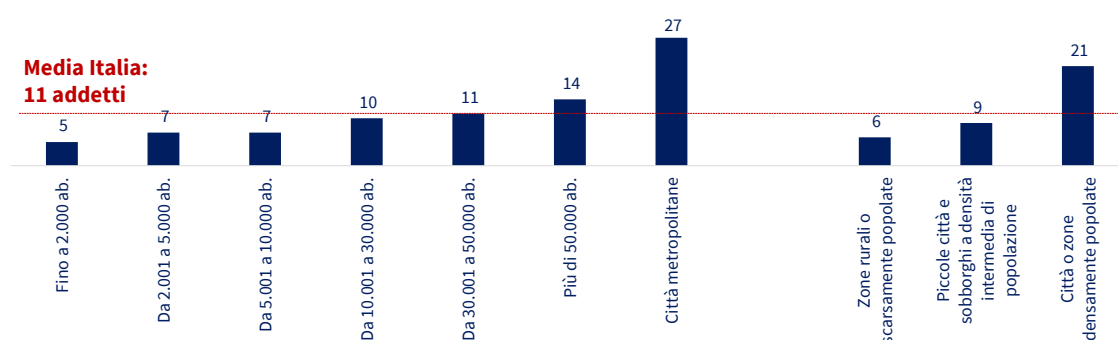


Figura 10. Numero di addetti per musei e istituti simili per ampiezza demografica e grado di urbanizzazione dei Comuni (valori medi), 2021. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, "Indagine sui musei e le istituzioni simili - anno 2022", 2023.

Per offrire un **servizio di qualità** ai visitatori, si deve investire nella formazione su capacità di relazione con il pubblico, conoscenza delle lingue straniere e delle competenze digitali di base.

9. Lo studio ha messo a punto i lineamenti per una possibile visione evolutiva per il sistema museale italiano, baricentrate su 5 linee d'azione.

Si propone di valorizzare il patrimonio museale italiano aumentando, secondo criteri di sostenibilità, il numero di visitatori attraverso l'**ottimizzazione del livello medio delle tariffe di ingresso** a musei e monumenti (nel rispetto del principio del diritto universale di accedere alla cultura) e l'**incremento dell'offerta di servizi a valore aggiunto** integrativi dell'esperienza della visita, creandone le condizioni di fruibilità, anche attraverso il **completamento del percorso di autonomia dei musei** previsto dal Legislatore italiano e la valorizzazione del **modello di collaborazione pubblico-privata** sulla base di criteri di efficienza.

Un esempio in tal senso è offerto dal **modello del Regno Unito**, dove dal dicembre 2001 i musei facenti capo al Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS) hanno accettato di **eliminare le tariffe di ingresso** in cambio di finanziamenti governativi aggiuntivi per compensare le mancate entrate dalla vendita dei biglietti: oggi l'ingresso alle collezioni permanenti è gratuito, mentre le visite a mostre temporanee sono generalmente rimaste a pagamento. L'effetto di questa scelta del Governo britannico ha determinato un **incremento medio annuo dei visitatori del +2,6% tra il 2001 e il 2019** (+4,1% fino al 2014).

Si propongono **5 linee d'azione** per rafforzare la competitività del sistema museale italiano e sostenerne lo sviluppo futuro:

1. Prevedere l'offerta di un **numero minimo di servizi aggiuntivi** (*bookshop*, servizi di caffetteria/ristorazione, servizi di visita interattivi, aule didattiche, iniziative educative per bambini, ecc.) per **integrare e rendere più completa l'esperienza della visita museale**, in funzione delle caratteristiche e dimensioni dell'ente.
2. **Adeguare il layout** dei musei e dei luoghi della cultura (sia per nuovi edifici che nell'adeguamento delle strutture esistenti) per rispondere alle nuove esigenze del visitatore, in termini di **infrastrutturazione digitale** e di **aree di svago, intrattenimento e relax**.
3. Introdurre, su scala nazionale, un **sistema di monitoraggio e valutazione della soddisfazione** del visitatore del patrimonio museale e culturale italiano basato su **criteri omogenei e indicatori quantitativi** per alimentare un **database centralizzato** accessibile agli enti della P.A. e valutare le *performance* dei concessionari.
4. Semplificare i **rapporti dei soggetti privati con le Amministrazioni locali** per la gestione degli enti museali e culturali, **riducendo il numero di interlocutori** e prevedendo gare e prevedendo gare che permettano di **superare la parcellizzazione su base regionale**.
5. Introdurre **nuove forme di contratti per la gestione dei servizi accessori** dei musei pubblici statali che consentano una **migliore capacità di programmazione e una maggiore flessibilità** ai concessionari privati (ad esempio, 5 anni di concessione seguiti da 3 anni di rinnovo).

10. L'impiego dei finanziamenti del PNRR può concretizzare la trasformazione del sistema museale nazionale: dall'ampliamento dell'offerta dei servizi aggiuntivi potrebbe derivare un beneficio incrementale compreso tra il 44% e il 66% rispetto ai livelli di introiti del 2019.

In tale contesto, una importante leva per accompagnare la trasformazione del sistema museale nazionale è offerta dai finanziamenti del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR). Le misure del M1C3 in cui si articola il programma del Ministero della Cultura del Governo italiano sono tre e attivano investimenti per un totale di **4,28 miliardi di Euro**:

- patrimonio culturale per la prossima generazione;
- rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale;
- industria culturale e creativa 4.0.

Alla luce delle analisi svolte, per determinare un ordine di grandezza legato al recupero potenziale legato all'**ampliamento dei servizi aggiuntivi nei musei pubblici**, sono stati analizzati i possibili impatti riconducibili a 3 ambiti d'intervento:

- rimodulazione parziale delle gratuità nei *week-end* (biglietto "simbolico" di 1 Euro);
- incremento della domanda dei servizi aggiuntivi grazie ad un aumento della qualità del servizio offerto;
- incremento dell'offerta dei servizi aggiuntivi.

Dall'analisi *what-if* su questi 3 assunti, nel solo segmento dei **musei pubblici statali** si potrebbero ottenere ricavi aggiuntivi compresi tra **+44% e +66%** rispetto ai livelli degli introiti da ingressi e dalla vendita dei servizi aggiuntivi registrati nel 2019.

