

**Guido Guerzoni\* - Walter Santagata\*\***

# **Galleria Sabauda**

**Organizzazione, gestione,  
politiche museali**

**Le basi razionali per il trasferimento della Galleria  
Sabauda di Torino dal Palazzo dell'Accademia delle  
Scienze alla Manica Nuova di Palazzo Reale**

\* Università L. Bocconi, Milano

\*\* Università di Torino



**Rapporto  
per la Compagnia di San Paolo e  
la Fondazione CRT**

Luglio 1999

Si ringraziano per la cortese collaborazione Carla Enrica Spantigati, Soprintendente ai beni artistici e storici del Piemonte, Paola Astrua, Direttrice della Galleria Sabauda, e Giovanni Olivieri, Direttore amministrativo della Soprintendenza ai beni artistici e storici del Piemonte. Paola Ciocca e Giuseppina Tetti hanno svolto una preziosa attività di ricerca e di documentazione.

## Sintesi

### Il sistema museale di Torino

Il disegno della politica museale torinese si articola su alcuni grandi progetti di recupero e valorizzazione. L'asse strategico del programma è costituito dalle **Residenze Reali dei Savoia**.

Tra queste, vanta un sicuro valore di eccellenza il vasto e prestigioso complesso di **Palazzo Reale**, antica « area di comando » sabauda. Palazzo Reale è il cuore del sistema museale di Torino.

- *Per consacrare alla città un percorso museografico straordinario, attrattore turistico a vocazione europea, e completarlo in tutte le sue manifestazioni, esiste la possibilità che la Galleria Sabauda abbandoni l'attuale sede nel Palazzo dell'Accademia delle Scienze per insediarsi a Palazzo Reale nella Manica Nuova dello Stramucchi.*

Questo rapporto intende assistere e motivare razionalmente le decisioni che dovranno essere prese in materia di gestione e sviluppo della Galleria Sabauda dagli attori coinvolti in questo processo: Soprintendenza e Ministero, enti locali, fondazioni e partners privati.

### Una dimensione e localizzazione soddisfacenti

- **Alla ricerca di una dimensione e localizzazione ottimale, la Galleria Sabauda potrà al meglio perseguire la propria missione, orientata a valorizzare le collezioni, educare i cittadini e coinvolgerli nel sostegno finanziario e partecipativo ai propri fini istituzionali.**
- **La crescita dei visitatori e l'immagine della Galleria dipendono, oltre che dal riallestimento e valorizzazione delle collezioni, dall'organizzazione e partecipazione ad eventi straordinari. La mostra : "Jan Van Eyck. Opere a confronto", l'ostensione della Santa Sindone e una maggiore dinamica nelle politiche di accoglienza, sembrano aver *consolidato un flusso medio (1997-98) di circa 30.000 visitatori per anno, un valore più che doppio rispetto al decennio precedente.***

- **La carenza di spazi e i suoi riflessi organizzativi negativi sulle attività potenziali della Galleria Sabauda, costituiscono un limite strutturale ad ulteriori progetti di sviluppo.**
  - I 12099 mq di superficie di parete della Manica Nuova di Palazzo Reale, contro i 5070 mq attuali, renderebbero possibile consolidare le politiche museali realizzate in passato (conservazione delle opere, allestimento delle collezioni, ricerca scientifica, catalogazione e schedatura), ma soprattutto promuovere attività espositive temporanee di prestigio e attività didattiche a vasto raggio (laboratori, produzione di materiale scientifico e didattico).
  - Gli spazi per didattica, laboratori e mostre temporanee aumenterebbe del 644%, dai 93 mq di superficie di pavimento attuali a 692 mq.
  - L'attuale progetto di trasferimento prevede la creazione di un nucleo di servizi accessori (libreria e caffetteria) in comune con Palazzo Reale.

### **Una coabitazione difficile**

- **La coabitazione con il Museo Egizio presenta elementi di debolezza, se non di contrapposizione.** Il lay-out dell'Egizio oscura in tutti i sensi la Sabauda, la marginalizza. Al contrario, l'inserimento « naturale » della Galleria nell' « area di comando » di Palazzo Reale è in grado di catturare vaste esternalità positive per coerenza e congruità di localizzazione, per continuità e complementarietà delle collezioni e per potenzialità di accesso ad un vasto flusso di visitatori tramite innovazioni tariffarie che sviluppino la cumulabilità delle visite.

### **Le risorse umane**

- Per dispiegare a pieno le potenzialità museali della Galleria Sabauda sembra opportuno riorganizzare il gruppo dirigenziale con competenze specialistiche di appoggio ad un direttore a tempo pieno.

Il fabbisogno aggiuntivo di risorse umane è stimabile in circa **otto unità di personale tecnico, storico, scientifico** necessarie ad assistere lo staff dirigenziale nell'attività di sviluppo, comunicazione

esterna e interna, marketing, didattica, produzione di eventi temporanei e di materiale scientifico e didattico. In totale si stima un fabbisogno di personale pari a circa 12 unità.

**Il costo del lavoro aggiuntivo è stimabile in 533 milioni di lire.**

Personale	Galleria Sabauda	Nuova Galleria Sabauda	Differenza costo del lavoro. Milioni di lire
Alta dirigenza	0,25	1,25	+52
Tecnico-scient.	1,9	9,65	+361
Amministrativo	3,35	6,00	+120
Custodia	30,2	30,2	==
Altro	7,57	7,57	==
<b>Totale</b>	<b>43,3</b>	<b>54,67</b>	<b>+533</b>

### **Le risorse economiche : 1997-1998**

- I costi di gestione ammontano a circa due miliardi di lire annui, più il costo medio di una mostra temporanea a carattere internazionale, che oscilla tra i 500 e i 700 milioni di lire.
- La spesa per la gestione della Galleria Sabauda è storicamente sottodimensionata. Musei di pari o minore prestigio usufruiscono, infatti, di risorse proporzionalmente superiori.
- L'inadeguatezza delle risorse ha inevitabilmente condizionato in senso restrittivo le attività scientifiche e didattiche, la produzione di esposizioni temporanee, le funzioni di sviluppo, promozione e comunicazione, limitando la possibilità di offrire un servizio museale all'altezza del prestigio internazionale di cui godono le collezioni.

<b>Conto economico della Galleria Sabauda Palazzo dell'accademia delle scienze</b>		
	1997 milioni lire	1998 milioni lire
<b>Totale ricavi</b>	<b>753</b>	<b>131</b>
<b>Totale Costi</b>	<b>2.486</b>	<b>2.050</b>

<b>Fabbisogno di copertura: Ricavi - Costi</b>	<b>-1.733</b>	<b>-1.918</b>
--	---------------	---------------

### **Stima dei costi di gestione della Nuova Galleria Sabauda**

- La stima del conto economico della Nuova Galleria Sabauda si fonda sulle esigenze di un primo triennio di avvio. Negli anni successivi sarà possibile, grazie all'aumento della reputazione e del miglioramento dell'immagine, ridurre i costi di comunicazione.
- Una stima conservatrice dei costi totali di gestione della Nuova Galleria Sabauda indica una spesa annua intorno ai 4,5 miliardi di lire, con un fabbisogno incrementale rispetto alla situazione odierna di circa 2 miliardi di lire.

<b>Stima dei costi di gestione della Nuova Galleria Sabauda Manica Nuova di Palazzo reale</b>		
<b>Costi di gestione</b>	<b>Totale milioni di lire</b>	<b>Differenza di fabbisogno rispetto al 1998</b>
Spese personale	2.049	+561
Costi di struttura	874	+490
Manutenzione ordinaria	124	+27
Attività scientifica	162	+82
Totale attività didattiche	70	+70
Totale marketing, comunicazione e sviluppo	550	+550
Totale eventi espositivi temporanei	600	+600
<b>Totale generale</b>	<b>4.429</b>	<b>+2.380</b>

### **Il fabbisogno annuo della Nuova Galleria Sabauda**

- La stima delle entrate della Nuova Galleria Sabauda, nell'ipotesi di un flusso annuo di 60.000 visitatori, è di 1.331 milioni di lire.
- Il fabbisogno netto della Nuova Galleria Sabauda è di 937 milioni.
  - In base alle stime, il fabbisogno di copertura statale o da parte di agenti terzi crescerebbe, dagli attuali 1.918. milioni del 1998 ai previsti 3.097 milioni, con un incremento del 38%. Tenendo conto

della copertura storica del fabbisogno, il fabbisogno netto da finanziare è di 937 milioni.

<b>Stima del conto economico della Nuova Galleria Sabauda Manica Nuova di Palazzo reale</b>	
	Milioni di lire
Costi di gestione	<b>4.429</b>
Ricavi di Gestione	1.331
<b>Fabbisogno : ricavi-costi</b>	<b>-3.098</b>
Copertura storica (1997-98) del fabbisogno	2.161
<b>Fabbisogno netto da finanziare</b>	<b>-937</b>

- Un'efficace politica di fund e friend-raising attraverso contribuzioni private (mecenatismo, sponsorizzazioni), contribuzioni pubbliche (fondi europei, ministeriali, regionali, provinciali e comunali) e vendita di prodotti e servizi museali è in grado di raccogliere il finanziamento incrementale ipotizzato in 937 milioni.

### **Benefici sociali**

E' opportuno sperimentare forme di regolazione dell'offerta museale che il più possibile si avvicinino alla formula della contribuzione volontaria con gratuità di accesso.

I costi relativi a tale politica dell'accesso, segnalati in altre esperienze museali internazionali e italiane, si rivelano esigui rispetto ai benefici sociali dell'accresciuto accesso di visitatori con conseguente allargamento e promozione dello scopo educativo, comunitario e sociale della Galleria Sabauda.

### **Agenda**

A completamento dello scenario delineato si raccomanda uno studio analitico di impatto del nuovo sistema museale di Palazzo Reale sui flussi turistici e una analisi della domanda potenziale della Nuova Galleria Sabauda.

## Indice

### Sintesi

Premessa

### Gli obiettivi del rapporto

Introduzione

#### 1. Profili istituzionali

- 1.1 Il museo, il servizio pubblico, il mercato
- 1.2 La missione e l'identità del museo
  - Esperienza di apprendimento*
  - Esperienza di divertimento*
  - Esperienza di socializzazione*
  - Esperienza estetica*
  - Esperienza storico-celebrativa*
  - Esperienza del meraviglioso*
  - Esperienza culturale comunitaria*
- 1.3 Evoluzione storica e trasformazione del museo

Parte prima

### La Galleria Sabauda nel Palazzo dell'Accademia delle Scienze

#### 1. Profili organizzativi

- 1.1 Profilo storico
- 1.2 Le collezioni
- 1.3 Assetto istituzionale, orari di apertura e tariffe attuali
- 1.4 Le attività museali
  - 1.4.1 *Attività e servizi per il pubblico (front-office)*
  - 1.4.2 *Attività e servizi ad uso interno della Galleria (back-office)*
- 1.5 Il personale effettivo e virtuale della Galleria Sabauda

#### 2. Il conto economico della Galleria Sabauda

- 2.1 Un quadro di sintesi
- 2.2 I ricavi da attività e gestione
- 2.3 I costi di gestione
- 2.4 Confronti nazionali e internazionali

*Appendice I: Il conto economico della Galleria Sabauda*

*Appendice II: Nota metodologica sulla stima dei costi annui di gestione.*

#### 3. Le politiche espositive

- 3.1 I visitatori della Sabauda 1990-1998
  - 3.1.1 *Il trend*
  - 3.1.2 *L'importanza degli eventi temporanei*
  - 3.1.3 *Gli effetti di trascinamento degli eventi*
- 3.2 Le esposizioni temporanee: "Jan Van Eyck. Opere a confronto"
- 3.3 Le iniziative speciali: "Domenica al Museo" e "Arte sotto le stelle"

Parte seconda

### La Nuova Galleria Sabauda

#### 1. Le basi razionali per trasferimento della Galleria Sabauda dal Palazzo dell'Accademia delle Scienze alla Manica Nuova di Palazzo Reale

- 1.1 *I vincoli spaziali*
- 1.2 *La coabitazione con il Museo Egizio*
- 1.4 *Gli elementi positivi della nuova sede*
- 1.5 *I contro*



Parte terza

## **La Galleria Sabauda nella Manica Nuova del Palazzo Reale di Torino**

### **5. Uno scenario per la Nuova Galleria Sabauda: stima dei costi di gestione**

- 5.1 *Le risorse umane: le spese per il personale*
- 5.2 *I costi di struttura*
- 5.3 *Manutenzione ordinaria*
- 5.4 *Attività scientifica*
- 5.6 *Attività didattiche*
- 5.7 *Attività di marketing, comunicazione e sviluppo*
- 5.8 *Eventi espositivi temporanei*

### **6. Sima dei ricavi museali e benefici sociali**

- 6.1 I ricavi di gestione**
- 6.2 Innovazioni istituzionali**
  - 6.2.1 *Contribuzione volontaria e ingresso gratuito*
- 6.3 *Agenda*
  - 6.3.1 *Analisi della domanda potenziale e dell'impatto sui flussi turistici*

## *Premessa*

### **Gli obiettivi del rapporto**

Il disegno della politica museale torinese si articola su alcuni grandi progetti di recupero e valorizzazione del patrimonio storico, artistico e architettonico della città. L'asse strategico del programma è costituito dalle Residenze Reali dei Savoia, tra cui eccellono per importanza storica e per ricchezza di collezioni la Reggia di Venaria e soprattutto il Palazzo Reale di Torino, centro sistemico della cosiddetta " area di comando ", che comprende, verso le Torri Palatine, la Manica Nuova dello Stramuzzi e il Museo di Antichità Classiche e che si protende, verso il Po con l'Armeria Reale, la Biblioteca Reale, Palazzo Madama, i Giardini Reali, l'Archivio di Stato, il Teatro Regio e l'area della Cavallerizza.

Questo vasto e prestigioso complesso è il cuore del sistema museale della città, la cui realizzazione si fonda su alcuni progetti essenziali, che comportano la possibile ricollocazione di talune sedi espositive. In particolare, esiste per una di queste, la Galleria Sabauda, la possibilità di abbandonare l'attuale sede nel Palazzo dell'Accademia delle Scienze, ex Palazzo del Collegio dei Nobili, i cui spazi sono condivisi con altre istituzioni culturali e private - Museo Egizio, Accademia delle Scienze e Tipografia Marchisio - per insediarsi nella Manica Nuova del Palazzo Reale.

Lo scopo principale del lavoro consiste nella stesura di un rapporto che assista e motivi razionalmente le decisioni che dovranno essere prese dagli attori coinvolti in questo processo: Soprintendenza e Ministero, enti locali e partners privati. Pertanto, per garantire la bontà della decisione finale, si è ritenuto opportuno stimare e quantificare le risorse finanziarie e umane attuali e quelle richieste dall'attuazione di tale progetto, identificando i punti di forza e di debolezza dell'ipotetico trasferimento.

L'elaborazione del rapporto si è svolta in continuo contatto con i responsabili direttivi della Soprintendenza ai beni artistici e storici del Piemonte: in particolare con Carla Enrica Spantigati, Soprintendente, con Paola Astrua, Direttrice della Galleria Sabauda, e con Giovanni Olivieri, Direttore amministrativo. Altrettanto importante e utile è stata la collaborazione con altri esperti incaricati di esplorare i diversi fattori specifici di fattibilità del progetto di trasferimento: gli architetti Roberto Pagliero e Stefano Trucco per le componenti progettuali e l'ingegner

Claudio Piretto per l'impiantistica. Diversi incontri settimanali hanno consentito e favorito una proficua riflessione comune. Il progetto finale contiene importanti proposte di raccordo tra la Nuova Galleria Sabauda il Sistema Museale Centrale di Torino. La congruenza di tale sistema e in particolare il collegamento con le funzionalità e le collezioni di Palazzo Reale, e l'ipotesi di spazi comuni per la libreria e la caffetteria sono stati oggetto di continua attenzione durante gli incontri di lavoro, cui hanno offerto un competente contributo di idee Bruno Malara, Soprintendente ai beni ambientali e architettonici del Piemonte, l'architetto Daniela Biancolini e l'architetto Carducci, responsabili del nuovo allestimento del Torrione della Frutteria di Palazzo Reale.

L'elaborazione del presente rapporto si è, infine, avvalsa di tre documenti progettuali fondamentali:

- C.E. Spantigati e P. Astrua, *La galleria Sabauda e il suo ruolo nel sistema museale torinese. Linee guida per un progetto che ne sviluppi le potenzialità*. Torino, 1999;
- R. Pagliero e S. Trucco, *La Galleria Sabauda. Una nuova sede espositiva: La Manica Nuova di Palazzo Reale*. Studio di fattibilità. Torino, 1999;
- C. Piretto e F. Crocitti, *Galleria Sabauda. Fattibilità di insediamento all'interno della Manica Nuova di Palazzo Reale*. Torino, 1999.

La prima parte del rapporto definisce il contesto istituzionale e gestionale in cui è presumibile dovrà operare la Nuova Galleria Sabauda. La seconda parte è dedicata all'esame dei profili organizzativi, alla stima del conto economico e all'analisi delle politiche museali della Galleria Sabauda nell'attuale sede del Palazzo dell'Accademia delle Scienze. Nella terza parte vengono, quindi, discusse le ragioni favorevoli e contrarie al trasferimento nella nuova sede. La quarta ed ultima parte presenta un ipotetico scenario in cui si illustrano le potenziali politiche museali, si calcola il fabbisogno di risorse umane e si stimano i costi di gestione per la Galleria Sabauda nella Manica Nuova del Palazzo Reale.

## Introduzione

L'identità e l'immagine pubblica, le politiche museali, le funzioni amministrative e gli stessi standard di qualità della nuova Galleria Sabauda dipendono dalla definizione dei suoi fini e della sua missione. E' quindi necessario anticipare, se pur per grandi campiture, il quadro di fondo entro cui costruire lo scenario delle attività della galleria nella nuova sede e stimare i costi relativi alla sua gestione economica.

Il profilo istituzionale di un museo d'arte antica che qui si presenta riflette una concezione diffusa nell'Europa continentale, ma non vincola in alcun modo le scelte museografiche dell'attuale staff dirigenziale. E' uno schema aperto che interpreta senza forzature lo spirito della recente legislazione di riordino del settore dei beni culturali, come desumibile da due importanti provvedimenti, relativi, il primo, al decentramento amministrativo delle attività culturali (D.L. n. 112 del 31-3-1998) e il secondo alla istituzione del Ministero per i Beni e le Attività culturali (capo II della L. 59/1997 e D.L. n. 368 del 20-10-1998).

### 1. Profili istituzionali

#### *1.1 Il museo, il servizio pubblico, il mercato*

Il museo è una organizzazione complessa che ha profondamente innovato il senso della propria missione e la sua stessa identità originaria.

La rapida trasformazione avvenuta negli ultimi decenni è sostanzialmente riconducibile all'allargamento dei fini sociali e comunitari delle istituzioni museali, alla crescita del costo della cultura e alle molteplici funzioni tecnico-scientifiche e manageriali che un museo moderno deve svolgere.

La dimensione economica delle attività culturali ha mostrato che le decisioni allocative pubbliche sono "a somma zero", in un contesto di disponibilità finanziarie drammaticamente scarse rispetto ai bisogni. I musei, come altre organizzazioni pubbliche, comportano un onere a costi crescenti per la società. Alcuni paesi, in particolare gli Stati Uniti

e l'Inghilterra, hanno imboccato la via della regolazione di mercato delle attività culturali, ma questa scelta non corrisponde alla tradizione sociale e politica dell'Europa continentale, e dell'Italia e della Francia in particolare.

- *La tradizione italiana è piuttosto orientata a considerare il museo come un servizio pubblico. Come una organizzazione che risponde ad una missione "repubblicana", piuttosto che alle regole del mercato. Si ricorre alla mission o filosofia del servizio pubblico quando si vuole rendere fisicamente e finanziariamente accessibile un bene di cui tutti i cittadini hanno bisogno, compresi quelli che per ragioni di handicap fisici o economici (prezzi superiori alle disponibilità personali) ne sarebbero esclusi. L'erogazione pubblica del servizio contribuisce alla coesione sociale e al sentimento di appartenenza ad una comunità; favorisce, inoltre, un uso equilibrato delle risorse comuni, nel nostro caso del capitale culturale nazionale e locale accumulato.*

Il servizio pubblico mira, cioè, a offrire beni e servizi, al di fuori della logica di mercato, per integrare gli individui nella società in quanto cittadini con pari dignità e aspettative. La forma, diciamo interna, di tale integrazione, per quanto riguarda il servizio museale, è il *diritto alla cultura*, un diritto fondamentale garantito in astratto dalle costituzioni e che può essere esercitato grazie alla presenza di un servizio pubblico che abbia i caratteristici requisiti della continuità di erogazione, dell'eguaglianza di accesso e di trattamento, e di equa considerazione dei bisogni individuali. La forma esterna dell'integrazione è il ruolo sociale dei musei, quali istituzioni *community oriented*. Non più solo meri contenitori di memorie storiche o artistiche, ma laboratori attivi di produzione culturale, partecipi di un ambiente sociale che ha scelto in maniera prioritaria e strategica la cultura come asse fondamentale del suo sviluppo. Il servizio pubblico museale deriverebbe, cioè, da un progetto politico-sociale e non da condizioni tecnologiche o finanziarie, anche se lo Stato si avvale per la sua realizzazione sia della regolazione pubblica che della regolazione tramite il mercato. L'esperienza europea di regolazione dei Servizi Pubblici, infatti, coniuga insieme regole pubbliche e regole di mercato. Essa insegna, inoltre, che più che ricondurre le virtù del mercato al razionamento del consumo attraverso il sistema dei prezzi, anche nel caso dei musei sarebbe opportuno introdurre maggiore concorrenza tra essi e, ad esempio, collegare i sussidi pubblici a parametri standard rivelatori di buona gestione e di successo scientifico e di visitatori.

## 1.2 La missione e l'identità del museo

Se il concetto di servizio pubblico costituisce lo sfondo ideologico di una concezione largamente condivisa del museo moderno europeo, la definizione della sua missione specifica e la costruzione della sua identità costituiscono il quadro di riferimento obbligato del suo progetto culturale e del sottostante programma finanziario e gestionale. Tre caratteri sembrano emergere come qualificanti.

- *Ogni museo ha una sua identità costruita nel tempo e legata in primo luogo alla propria **collezione**.* La collezione è il riferimento essenziale di ogni proposta che intenda definire i compiti e le funzioni costitutive di un museo. Al centro delle politiche museali c'è, quindi, una vasta attività di lavoro concernente in modo diretto o indiretto la collezione: l'allestimento, la ricerca, l'archiviazione, il restauro, la pubblicazione di materiali informativi, l'acquisizione di nuove opere, la realizzazione di esperienze ed eventi e la trasformazione delle sale espositive in un ambiente piacevole.
- *Il secondo riferimento d'obbligo è l'**educazione del pubblico**.* Il museo diventa lo strumento che consente alla gente comune di conoscere attraverso un'esperienza culturale la qualità di opere rare e preziose che senza l'istituzione museale non sarebbero disponibili che a ristrette élites. Tra le forme di esperienza culturale ogni museo dovrà trovare la combinazione più efficace e appropriata. Si possono però elencare diversi tipi di esperienze museali:
  - *Esperienza di apprendimento.* Il museo è una grande palestra di apprendimento, in cui si acquisiscono informazioni trasmesse dalle opere, dai testi che le accompagnano, dal contesto espositivo. La sequenza della visita può soddisfare il senso della curiosità e della scoperta. Si impara a capire, a volte si cerca di capire, di riflettere e contemplare.
  - *Esperienza di divertimento.* La moderna pedagogia suggerisce che si può, e in certi casi si deve, assimilare un messaggio, un segno, in modo piacevole e divertente. Camminare in libertà, soffermarsi a guardare ciò che più piace, interagire in modo divertente con situazioni create ad hoc dallo staff, fermarsi per una pausa o un acquisto sono un modo di visitare il museo che attrae i giovani, le famiglie con bambini, turisti alla seconda o terza esperienza museale quotidiana, ma anche quei visitatori *flaneur* che rifiutano l'idea del museo costrittore, che struttura rigidamente piani di visita e comportamenti. Il tempo della visita è flessibile, prevale la libertà dei percorsi individuali.

- *Esperienza di socializzazione.* Il museo è un luogo, come una chiesa o una piazza italiana, in cui si svolge una attività, un rito, che è al tempo stesso individuale e collettivo. Si possono fare visite di gruppo, incontrare gente nei luoghi preposti ai servizi accessori, vedere ed essere visti.
- *Esperienza estetica.* Visitando un museo si è coinvolti in un mondo di percezioni sensoriali, visuali e tattili, che procurano emozioni e piacere. L'esperienza estetica nasce dal guardare un oggetto per la sua bellezza, ma anche dal confronto di opere diverse per stile e mano di artista.
- *Esperienza storico-celebrativa.* Le collezioni, in particolare in un museo come la Galleria Sabauda, sono ritmate su fasi e periodi storici che illustrano i gusti collezionistici di epoche e di personaggi storici diversi. La sequenza temporale delle collezioni della galleria torinese è celebrazione dei fasti sabaudi, ma anche un modo di ricostruire avvenimenti storici e apprezzare le differenze e continuità tra dinastie.
- *Esperienza del meraviglioso.* Nel museo si incontrano oggetti meravigliosi che colpiscono la fantasia e proiettano in un mondo molto lontano dalla quotidianità. Ogni sala della Galleria Sabauda può essere un invito al meraviglioso, si tratti del coinvolgimento negli scenari rinascimentali dei dipinti di Paolo Veronese o dell'ingresso nella casa museo di un grande collezionista, come Riccardo Gualino.
- *Esperienza culturale comunitaria.* Consiste nel sentirsi coinvolti in un progetto culturale locale che ha le radici nella migliore conoscenza della cultura di tempo passato, ma che vuole promuovere una città, un modo di vita, uno stile culturale. Il museo e l'esperienza museale diventano una componente viva del contributo partecipativo di tutti i cittadini alla realizzazione di una cultura comune.
- *Un terzo importante elemento della missione di un museo è la determinazione di convincere la gente al **sostegno sia finanziario, che partecipativo.*** E' l'obiettivo di un museo attento alla soddisfazione dei bisogni culturali della comunità. Anche in questa accezione ci sono due modi complementari di coinvolgere la gente. Secondo le logiche di mercato si tratta di soddisfare il pubblico inteso come cliente e consumatore di beni culturali. Secondo la logica del servizio pubblico il riferimento è il cittadino.

### **1.3 Evoluzione storica e trasformazione dell'istituzione museale.**

Ogni organizzazione sviluppa una propria identità la cui immagine e apprezzamento dipendono dal progetto culturale prescelto e dal modo di realizzarlo. In termini molto generali si possono tracciare almeno quattro fasi nello sviluppo dell'istituzione museale, scandite, anche temporalmente, dalla trasformazione dei suoi fini e compiti fondamentali. Ogni fase ha considerato prioritario un carattere peculiare con successivi spostamenti di enfasi verso nuove determinazioni:

1. La prima fase, storica e originaria, è stata quella delle *risorse primarie*. Il focus dell'azione museale era concentrato sulla collezione e sullo staff tecnico-scientifico.
2. La seconda fase ha messo l'accento sui *prodotti*, o meglio sulla produzione di servizi. I direttori cominciano ad occuparsi della frequenza delle visite e della qualità e successo delle esposizioni temporanee, dei programmi educativi e dell'offerta di servizi ausiliari: caffetterie, librerie, boutiques.
3. La terza fase è quella dell'offerta di *risultati culturali*. La progettualità del museo si arricchisce di nuove qualità di servizio ed è attenta agli effetti dell'offerta museale sui visitatori, sulle loro capacità di apprendimento, sulle esperienze che i visitatori possono accumulare.
4. La quarta fase è quella della partecipazione del museo all'*ambiente culturale comunitario*. Si tratta di un contributo strategico allo sviluppo locale, della partecipazione alla costruzione di una immagine culturale capace di attirare flussi e risorse turistiche, dell'interazione tra cultura extra-museale e intra-museale.

Le quattro fasi-funzione non costituiscono di per sé una sequenza temporale fissa o una logica cumulativa obbligata, che ogni realtà museale deve replicare, colgono però in modo chiaro e paradigmatico una tendenza storica e una virtuosa logica evolutiva. Il loro insieme è un valore in sé, definendo compiutamente le funzioni e le politiche potenziali di un museo moderno.

Se ci si fermasse alla prima fase, tutta concentrata sulla funzione conservativa, sarebbe evidente il rischio di burocratizzazione della struttura direttiva e organizzativa, potendosi creare un contesto di indipendenza da forme di controllo sociali e di mercato. Se si attuasse, al contrario, solo la seconda fase, orientata alla vendita di servizi e allo sviluppo di pratiche commerciali, il museo e il suo personale direttivo rischierebbero di perdere la propria indipendenza



di indirizzo scientifico e artistico: la prevalente esposizione alle regole di mercato, accentuerebbe inevitabilmente la pressione dei consumatori e della domanda. Se si imponessero i contenuti e le funzioni tipiche della terza fase, il museo prenderebbe la deriva di una istituzione accademica, interessata unicamente alla istruzione dei visitatori e all'assimilazione del messaggio culturale. La quarta fase è di per sé fortemente orientata a misurare i risultati in termini di miglioramento delle condizioni di accesso al museo e di partecipazione dei cittadini. In sostanza, la terza e quarta fase definiscono finalità e funzioni che esistono solo in un contesto ordinativo lessicografico: dovrebbero, cioè, essere realizzate solo dopo che le due fasi iniziali abbiano sviluppato le loro potenzialità.

Per quanto non rientri negli obiettivi di questo rapporto elaborare un progetto strategico culturale per la Nuova Galleria Sabauda, è sembrato tuttavia opportuno richiamare alcuni tratti di museografia condivisa al fine di collocare valutazioni, stime e fabbisogni finanziari nella prospettiva a grandi linee esplicitata. Sia le inadeguatezze o i vincoli della vecchia sede del Palazzo dell'Accademia delle Scienze, sia le potenzialità della nuova sede di Palazzo Reale saranno valutate, quindi, nel quadro dei fini qui delineati.

## *Parte prima*

# **La Galleria Sabauda nel Palazzo dell'Accademia delle Scienze**

## **1. Profili organizzativi**

### **1.1 Profilo storico**

La Galleria Sabauda è una delle pinacoteche più importanti d'Italia.

- Nel 1832 Carlo Alberto inaugurò a Palazzo Madama la Regia Pinacoteca, con i dipinti dell'antica quadreria dei duchi e dei re di Savoia. Ceduta dai Savoia allo Stato italiano, nel 1860 la quadreria passò alle dipendenze del Ministero dell'Istruzione Pubblica e assunse il titolo di Regia Pinacoteca Nazionale.
- Dal 1865 trovò definitiva sistemazione nel seicentesco Palazzo del Collegio dei Nobili, poi dell'Accademia delle Scienze, a seguito di un mirato intervento di adeguamento del complesso al nuovo scopo realizzato dall'architetto Alessandro Mazzucchetti.
- Negli anni '50 del nostro secolo le collezioni sono state riallestite su progetto di Piero Sanpaolesi e Noemi Gabrielli.

### **1.2 Le collezioni**

Le collezioni, comprendenti dipinti, sculture, stampe, disegni e arredi (circa 7.800 oggetti inventariati), documentano l'attività collezionistica dei Savoia e le raccolte di formazione statale.

- L'attuale esposizione si apre al secondo piano con le sale dedicate alle scuole pittoriche Piemontesi del XIV-XVI secolo (con opere di Spanzotti e Gaudenzio Ferrari) e alle scuole italiane dal Quattrocento al Cinquecento (tra cui figurano opere di Beato Angelico, Pollaiolo, Bronzino, Bellini). Seguono poi le collezioni del Principe Eugenio di Savoia Soissons e quelle di scuola fiamminga e olandese (tra le quali vanno menzionate le opere di Van Eyck, Jan Brueghel e Rembrandt).

- La sezione iconografica sabauda e il collezionismo dinastico sono divisi in tre settori, in cui le opere sono raggruppate per nessi tematici.
  - ❖ Il primo settore, da Emanuele Filiberto a Carlo Emanuele I (1550 c.- 1630) raccoglie opere dei maestri del secondo Cinquecento veneti (Paolo Veronese, Tintoretto, e i Bassano), opere del manierismo internazionale (fra cui spiccano quelle del Bronzino), capolavori di maestri lombardi, opere di derivazione caravaggesca e testimonianze del “moderno” gusto collezionistico di Carlo Emanuele I (Gramatica, Valentin, Rubens).
  - ❖ Il secondo settore, da Vittorio Amedeo I a Vittorio Amedeo II (1630-1730), ospita collezioni appartenute al Cardinal Maurizio di Savoia (con tele di Reni e Domenichino) e a Madama Reale Cristina di Francia (Cairo, Dauphin, Guercino).
  - ❖ Nel terzo settore, da Carlo Emanuele III a Carlo Alberto (1730-1830), si trovano espressioni della cultura figurativa in auge a corte.
- Di ragguardevole valore è poi la Collezione Gualino, donata alla Galleria nel 1930, allestita in forma di casa-museo, quale nucleo autonomo che testimonia il gusto del grande imprenditore e mecenate.

Attualmente non sono esposte per mancanza di spazio la collezione di arazzi, iniziata da Guglielmo Pachiotto negli anni venti di questo secolo, e la collezione di disegni e stampe, formata da Giovanni Vico nell'ultimo quarto del secolo scorso.

### **1.3      *Assetto istituzionale, spazi museali, orari e tariffe.***

Museo statale, la Galleria Sabauda appartiene al demanio dello Stato ed è data in consegna alla Soprintendenza per i Beni Artistici e Storici del Piemonte.

L'attuale sede del Palazzo dell'Accademia delle Scienze è carente sia di spazi sia espositivi, che di aree di servizio.

- Si dispone di 2847mq di superficie museale di pavimento, di cui soli 93mq per attività didattica, mostre temporanee e conferenze pubbliche; 210mq per uffici e di circa 500mq per i locali di

accoglienza, custodia, servizi e ascensori. Si dispone infine di 471mq di depositi visitabili.

- La superficie museale di pareti è di 3742mq.

La Galleria è aperta al pubblico dal martedì alla domenica dalle ore 9 alle ore 14; durante l'orario invernale è aperta anche il giovedì pomeriggio dalle ore 14 alle ore 19, mentre durante l'estivo al giovedì rimane aperta dalle ore 10 alle ore 19.

Attualmente (giugno, 1999) il museo è inserito nei progetti di apertura straordinaria promossi dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, ed è aperto il sabato dalle ore 9 alle 14 e dalle 21 alle 24 e la domenica dalle 9 alle 20.

*Tabella n. 1: Galleria Sabauda. Superfici*

Palazzo dell'Accademia delle Scienze	metri quadri di pavimento
Superficie museale di pavimento	2847
Superficie per attività didattica, mostre temporanee e conferenze pubbliche	93
Superficie destinata ad uffici	210
Superficie per accoglienza visitatori, locali di custodia, servizi e ascensori	634
Depositi visitabili, laboratori, collezioni di riserva	471
Altro	428
<b>Totale</b>	<b>4683</b>
Superficie museale di pareti (mq)	3742

Fonte: nostre elaborazioni su dati Pagliero e Trucco, *Galleria Sabauda. Una nuova sede espositiva: La Manica Nuova di Palazzo Reale*. Studio di fattibilità, Torino, 1999. Ai mq della superficie di accoglienza del secondo e terzo piano del palazzo, si è aggiunta la metà dei 250mq del piano terra, in comune con il Museo Egizio.

Il costo del biglietto è di lire 8.000. Recentemente sono stati introdotti un biglietto cumulativo con il museo Egizio a lire 15.000, e un abbonamento cumulativo a tutti i musei torinesi. L'ingresso è gratuito per i visitatori di età inferiore ai 18 anni e superiore ai 60.

## 1.4 Le attività museali

### 1.4.1 Attività e servizi per il pubblico (front-office)

I servizi di documentazione (biblioteca, archivio fotografico e archivio restauri) sono ospitati, dall'epoca dell'allestimento Sanpaolesi e Gabrielli, nella sede della Soprintendenza in Palazzo Carignano, con la quale sono condivisi.

Priva di una sezione didattica, la Galleria ha tuttavia offerto un servizio domenicale di visite guidate affidato a collaboratori esterni, che nel corso degli ultimi tre anni ha riscosso un discreto successo: ne sono state effettuate 47 nel 1996 e 44 nel 1997. Nel 1998 le 45 visite sono così distribuite tra le guide:

Guida: 1	numero medio visite	14,00
Guida: 2	numero medio visite	15,00
Guida: 3	numero medio visite	16,00

È in via di istituzione un Laboratorio didattico, che supporti la crescita di attenzione dei pubblici scolastici, peraltro condizionata dalla ristrettezza degli spazi destinati a tale attività (solo 93 mq.) e dalla pochezza delle risorse finanziarie disponibili per lo sviluppo di tali servizi.

Le serie storiche relative agli ingressi di pubblici scolastici sono riportati nella tabella n.2.

Tabella n. 2: Gli ingressi dei pubblici scolastici e didattici

Anno	Materne	Elem.	Medie	Sup.	Univ.	Terza Etá	Totale	% su totale
1993	0	222	156	1.020	0	119	1.517	10,63
1994	23	50	517	420	32	0	1.042	7,67
1995	62	937	356	531	65	0	1.951	10,32
1996	0	1.07	560	425	51	0	2.113	12,70
1997	0	820	661	1.437	80	110	3.108	11,49
1998	0	482	688	1.309	199	0	2.678	6,99
<b>Totale</b>	<b>85</b>	<b>3.58</b>	<b>2.938</b>	<b>5.142</b>	<b>427</b>	<b>229</b>	<b>12.409</b>	<b>9,63</b>

Nostra elaborazione su dati forniti dal personale della Galleria Sabauda

Tali cifre documentano le difficoltà incontrate dalla Sabauda nell'attrarre pubblici scolastici/didattici in misura proporzionale all'aumento di visitatori registrato negli ultimi tre anni: esisterebbero

ampi margini di crescita, soprattutto tra le scuole elementari e medie inferiori, ma tali opportunità non possono essere colte in pieno per i sopra menzionati vincoli spaziali e di risorse umane.

Per ribadire il crescente interesse dei pubblici scolastici/familiari, si possono addurre anche i risultati della partecipazione della Galleria Sabauda al progetto ministeriale “Bambini al museo. Le domeniche di Art’E”, iniziativa che il 2 maggio 1999 ha consentito l’ingresso gratuito in Sabauda a ogni adulto che accompagnava un bambino, il quale, tra le 9 e le 19, ha potuto partecipare a una delle quattro visite animate previste. I risultati sono stati assai positivi: sono entrati 377 bambini e 486 adulti, cui si sono sommati altri 315 ingressi gratuiti e 186 a pagamento; 1.364 persone, che hanno messo a dura prova la capacità ricettiva dell’istituzione.

Sono poi state presentate al pubblico singole opere, quali micro-eventi di richiamo, recentemente restaurate, donate o recuperate dai depositi: nel 1998 è stata esposta la Pala Gandolfino

Infine l’Associazione *Amici della Galleria Sabauda* organizza il ciclo di letture intitolato “L’opera del mese”, appuntamento proposto nelle sale del museo il primo martedì di ogni mese, durante la pausa pranzo, affidato a storici dell’arte esterni che di volta in volta analizzano un’opera particolarmente significativa delle collezioni della Sabauda.

La sala conferenze (capienza 30-50 persone) ospita le attività culturali della Galleria Sabauda e alla Soprintendenza e viene saltuariamente utilizzata per la presentazione di libri e per conferenze specialistiche.

Il bookshop, aperto alla fine del 1998 in convenzione con il Museo Egizio, è gestito dalla società Elemond, che versa un canone fisso di locazione e una percentuale del 12% sui profitti netti.

#### **1.4.2 Attività e servizi ad uso interno (back-office)**

Le attività interne della Galleria Sabauda sono molteplici.

- Oltre ai *servizi di documentazione* (biblioteca, archivio fotografico e archivio restauri) aperti al pubblico, vi è un ufficio del catalogo, anch’esso situato presso la sede della Soprintendenza. Nell’ultimo biennio sono stati investiti circa 15.000.000 di lire in attività di schedatura e inventariazione.

- Per le *attività di conservazione* la Galleria si avvale di un laboratorio di restauro, situato presso la Soprintendenza, ma intrattiene rapporti coi migliori specialisti privati. A tal riguardo, la Galleria si distingue per l'eccellente stato di conservazione delle proprie collezioni, frutto di un prolungato piano di investimento realizzato grazie al decisivo concorso di sponsor privati (nel solo biennio 1996-1997 la fondazione CRT ha finanziato 50 interventi di restauro, affidandoli a 17 diverse società/studi di restauro), come si può evincere dalla lettura della tabella n.3.

Tabella n. 3: Gli stanziamenti per gli interventi di restauro (in migliaia di lire)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Sabauda</b>	150.000	149.000	108.319	45.000	60.000	60.000	60.000
<b>CRT</b>				60.683	237.813		
<b>Totale</b>	150.000	149.000	108.319	105.683	297.813	60.000	60.000

Fonte: Amministrazione Soprintendenza (capitoli di spesa 2035, 8005, 8019); Rapporto "Erogazioni CRT 1996-1998).

- E' stata del pari significativa *l'attività di acquisizione* di nuovi pezzi, tramite acquisti e donazioni, come si può dedurre dalla lettura della tabella sottostante.

Tabella n. 4: Gli acquisti e le donazioni di opere

Anno	N. OPERE	Galleria Sabauda	CRT	Totale
1993	24	526.000.000		526.000.000
1994	2	325.000.000		325.000.000
1995	1	1.500.000		1.500.000
1996	6	1.735.634.600		1.735.634.600
1997	2	250.000.000	1.000.000.000	1.250.000.000

Nostra elaborazione su dati forniti dalla Soprintendenza

- Vanno poi segnalati i *prestiti* di opere: nel corso dell'ultimo anno e mezzo la Sabauda ha concesso in prestito a 6 mostre italiane e 3 straniere 15 tele (tra cui opere di Jan Brueghel, Rubens, Van Loo, Solimena, Sofonisba Anguissola), per periodi mediamente superiori ai tre mesi.

- Sono poi state rilevanti le attività di *produzione scientifica* (redazione di nuovi cataloghi e brochure, partecipazione del personale a convegni, partecipazione a progetti editoriali), culminate con la progettazione e la realizzazione della mostra “Jan Van Eyck, opere a confronto”, ospitata a Torino dal 2 ottobre al 14 dicembre 1997.
- I *depositi* della Galleria sono attualmente in fase di ristrutturazione.
- Il museo non dispone, per carenza di spazi, di *servizi tecnici*, quali sale posa, sala di pronto intervento e sala di movimentazione opere.
- I *sistemi di sicurezza* si avvalgono del servizio di custodia, dei controlli periodici da parte dell'ufficio tecnico e delle ditte incaricate e del sistema di controllo a circuito chiuso.
- I *sistemi impiantistici* (in particolare climatizzazione e monitoraggio ambientale) versano in discrete condizioni, grazie ai cospicui interventi degli ultimi anni: nel 1998 sono stati spesi 250.000.000 per la ristrutturazione della centrale termica e di quella frigorifera e nel 1999 sono stati stanziati su due capitoli (8019/1999, 7056/1998 resti 1997) 1.200.000.000 di lire per adeguamenti impiantistici.

### **1.5 Il personale effettivo e virtuale della Galleria Sabauda**

L'organizzazione del lavoro alla Galleria Sabauda è in gran parte dominata da due problemi. Da un lato vi è la questione della ripartizione del personale direttivo, amministrativo e storico-scientifico della Soprintendenza tra gli Uffici centrali, la Villa della Regina, l'Armeria Reale, la Galleria Sabauda e il “territorio”, dall'altro lato la presenza problematica di un consistente nucleo di personale di custodia (31 addetti), di bassa qualificazione, scarsamente remunerati, difficilmente motivabili, diretto da un organico preposto alle funzioni direttive, curatoriali e tecnico-scientifiche a dir poco sottodimensionato.

- Di fatto, la Galleria Sabauda è retta da una direttrice a tempo parziale, assistita da una documentalista esterna e da 11 dipendenti “virtuali” tecnico-scientifici della Soprintendenza, il cui contributo lavorativo individuale, una volta sommato, equivale a quello di una persona e mezza (tabella n. 5)



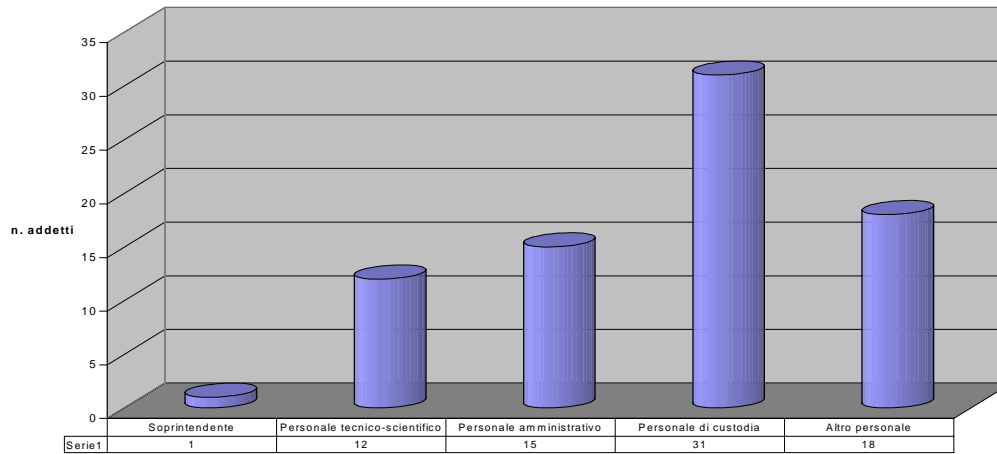
Ora, al di là degli ovvi oneri di coordinamento che una simile “struttura organizzativa” comporta (con tali numeri diviene difficile programmare le attività, pianificare a lungo periodo, gestire le risorse umane, assicurare un’efficiente comunicazione interna, etc.), va sottolineato che, come si vedrà con maggiore dettaglio nel capitolo relativo al conto economico, *rispetto ai musei internazionali la spesa per il personale direttivo e tecnico-scientifico della Galleria Sabauda è di cinque o sei volte inferiore*. Si tratta di un elemento di debolezza intrinseca che può impedire, qualora perduri nel lungo periodo, la realizzazione di attività innovative e orientate allo sviluppo dell’istituzione.

- Il grafico n.1 presenta la distribuzione del personale comandato tra le principali funzioni (Uffici centrali, Villa della Regina, Armeria Reale, Galleria Sabauda). In totale 77 addetti, su 141 in servizio alla Soprintendenza, sono in qualche misura impegnati nella gestione della Galleria Sabauda. La tabella 5, terza colonna, mostra il tasso di impegno per la Galleria Sabauda di ciascun dipendente (sono esclusi coloro che hanno un impegno nullo) e permette di cogliere l’estrema frammentazione del tempo dedicato dal personale agli impegni in Galleria e in altri settori di attività della Soprintendenza. I costi di transazione e di monitoraggio del Soprintendente e del Direttore sono ovviamente molto elevati.
- Il grafico n.2 esprime la medesima distribuzione del personale, espressa però in termini di uomo-anno. Si sono cioè sommati, per mansioni omogenee, i valori percentuali in modo da poter calcolare quanti addetti sono concretamente impegnati a tempo pieno nell’attività di gestione della Galleria Sabauda. Sono 43,3 addetti, quasi completamente concentrati nelle attività di custodia.

Grafici n. 1 e n. 2:

*Personale virtuale e personale reale della Galleria Sabauda*

**Galleria Sabauda**  
**Personale comandato 1997-1998**  
**N = 77**



**Galleria Sabauda 1997-1998**  
**Personale espresso in anni-uomo**  
**N = 43,3**

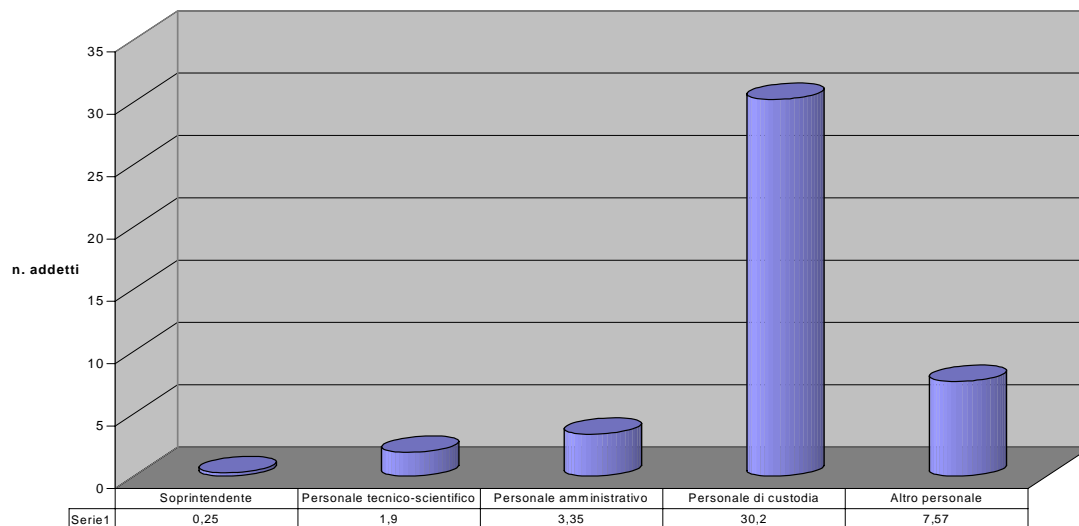


Tabella n. 5: **Il personale della Soprintendenza secondo il grado di impegno nella direzione, nell'attività scientifica, amministrativa e di custodia della Galleria Sabauda. 1999**

Personale e livelli	Qualifica	% impegno in GS
<b>Alta dirigenza</b>		<b>0,25</b>
I dirigente	Soprintendente	0,25
<b>Tecnico-scientifico</b>		<b>1,9</b>
IX livello	Direttore storico arte	0,40
VII livello	Restauratrice	0,20
VII livello	Restauratrice	0,15
VII livello	Documentalista	0,25
VII livello	Documentalista	0,05
VII livello	Disegnatore	0,05
VII livello	Geometra	0,30
VI livello	Assistente tecnico	0,05
VI livello	Fotografo	0,10
III livello	Addetto lavorazioni	0,20
III livello	Addetto lavorazioni	0,10
III livello	Addetto lavorazioni	0,05
<b>Amministrativo</b>		<b>3,35</b>
VII livello	Direttore amministrativo	0,30
VII livello	Ragioniere	0,05
VI livello	Collabor.e amministrativo	0,20
V livello	Operatore amministrativo	0,05
V livello	Operatore amministrativo	0,25
V livello	Operatore amministrativo	0,20
V livello	Centralinista	0,10
IV livello	Dattilografa	0,45
IV livello	Dattilografa	0,20
IV livello	Dattilografa	1,00
IV livello	Dattilografa	0,20
IV livello	Dattilografa	0,20
IV livello	Dattilografa	0,05
IV livello	Dattilografa	0,05
III livello	Commesso	0,05



<b>Altro personale</b>		<b>7,57</b>
IV livello	Trimestrali ministero	0,25
IV livello	Trimestrali ministero	0,25
IV livello	Trimestrali ministero	0,25
IV livello	Trimestrali ministero	0,25
IV livello	Trimestrali ministero	0,25
IV livello	Trimestrali ministero	0,25
Obiettori di coscienza	Volontario imputato custode	0,50
Obiettori di coscienza	Volontario " custode	0,50
Obiettori di coscienza	Volontario " custode	0,50
Obiettori di coscienza	Volontario " custode	0,50
Obiettori di coscienza	Volontario " custode	0,50
Obiettori di coscienza	Volontario " custode	0,50
Obiettori di coscienza	Volontario " custode	0,50
Obiettori di coscienza	Volontario " uffici	0,50
Personale esterno	Sponsor (CRT)	1,00
Associazione amici: in ore-uomo mensili per custode		1,07
<b>Totale</b>		<b>43,3</b>

Fonte: nostra elaborazione su dati della Soprintendenza per i Beni Artistici e Storici del Piemonte

## 2. Il conto economico della Galleria Sabauda

### 2.1 Un quadro di sintesi

Il quadro di sintesi del conto economico della Galleria Sabauda relativo alle attività del 1997 e del 1998 è presentato nella tabella n.6.

Tabella 6: Conto economico

<b>Conto economico della Galleria Sabauda Palazzo Accademia delle Scienze Quadro di sintesi 1997-1998</b>				
<b>Ricavi di gestione</b>	<b>1997 migliaia lire</b>	<b>1998 migliaia lire</b>	<b>1997 valori %</b>	<b>1998 valori %</b>
A) Ingressi e servizi	107.144	104.704	14,2	79,7
B) Contributi da privati	640.617	21.600	85,0	16,5
Totale entrate (A +B)	747.761	126.304	99,2	96,2
Stima valore economico del lavoro volontario	5.500	5.000	0,8	3,8
<b>Totale ricavi da attività e gestione</b>	<b>753.261</b>	<b>131.304</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Costi di gestione</b>	<b>1997 migliaia lire</b>	<b>1998 migliaia lire</b>	<b>1997 valori %</b>	<b>1998 valori %</b>
Spese per il personale (A+B +C)	1.425.989	1.488.306	57,4	72,7
A: Spese per il personale della Soprintendenza	1.127.621	1.182.439	45,4	57,6
B: Spese per altro personale ausiliario	177.676	185.175	7,1	9,1
C: Spese personale storico-scientifico	120.692	120.692	4,9	6,0
Costi di struttura	361.511	384.085	14,6	18,7
Manutenzione ordinaria	130.886	96.649	5,3	4,7
Attività scientifica	98.245	80.129	3,9	3,9
Spese legali	1.009	547	0,0	0,0
<b>Totale</b>	<b>2.017.640</b>	<b>2.049.716</b>	<b>81,2</b>	<b>100,0</b>
Mostre temporanee	468.525	0	18,8	0,0
<b>Totale Costi</b>	<b>2.486.165</b>	<b>2.049.716</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Fabbisogno di copertura: Ricavi - Costi</b>	<b>-1.732.904</b>	<b>-1.918.412</b>		

Fonte: nostre elaborazioni su dati Soprintendenza per i Beni Artistice e Storici del Piemonte

Considerando lo stato di ottima conservazione delle collezioni pittoriche e dell'importante fondo di cornici antiche, l'impegnativo riallestimento delle varie sezioni, gli sforzi prodigati nel recupero di spazi museali e nella ristrutturazione della dotazione impiantistica, il rilevante contributo fornito dal personale nell'esercizio delle attività ordinarie e straordinarie della Galleria, il primo giudizio che si può trarre dall'esame delle spese di gestione è di estremo apprezzamento per quanto è stato fatto in presenza di vincoli finanziari e istituzionali a dir poco disincentivanti.

- La spesa totale, comprensiva dei costi di gestione e delle spese in conto capitale, per mq espositivo della Galleria Sabauda è storicamente sottodimensionata. Musei di pari o minore prestigio usufruiscono, infatti, di risorse proporzionalmente superiori. Secondo i dati di uno studio sul Sistema museale di Torino (Fondazione Agnelli, 1997) nel 1995 la *spesa totale* della Galleria Sabauda era pari al 58% di quella del Museo Egizio, al 47% di quella del Museo di Antichità, al 33% di quella della Galleria Civica d'arte moderna e contemporanea, al 39% di quella del Museo d'Arte contemporanea del Castello di Rivoli e al 35% del Museo della Montagna.

L'inadeguatezza delle risorse ha inevitabilmente condizionato in senso restrittivo le attività scientifiche e didattiche, la produzione di esposizioni temporanee, le funzioni di sviluppo, promozione e comunicazione, limitando la possibilità di offrire un servizio museale all'altezza del prestigio internazionale di cui godono le collezioni della Galleria Sabauda.

Ovviamente, qualora si abbandoni una logica meramente contabile e si estenda la valutazione ai costi e ai benefici *sociali* della Galleria Sabauda, il giudizio sulla medesima e sulla dimensione dei fabbisogni gestionali deve mutare. Si dovrebbero, infatti, includere tra le voci di ricavo le esternalità positive generate dalla Galleria - ad esempio, il suo valore di esistenza, il ruolo esercitato nella creazione di un'immagine urbana di maggior pregio, il contributo all'educazione della popolazione municipale, il valore di identità culturale - e, tra quelle di costo, le esternalità negative - ad esempio, i costi del mancato accesso o di esclusione dal consumo di ampi strati della popolazione.

Sotto questo diverso punto di vista le funzioni che si sono sviluppate in misura minore o discontinua - ad esempio, la produzione di esposizioni temporanee e le attività didattiche, di sviluppo, comunicazione e marketing - possono risultare determinanti, poiché orientate al dialogo e al coinvolgimento costante e diretto dei pubblici, strettamente collegate alla costruzione del sistema museale centrale torinese, decisive per l'attrazione dei non-visitatori e per l'esaltazione dei valori sociali della produzione culturale museale.

## **2.2 I ricavi da attività e gestione**

Le entrate derivanti dalla attività museale (tabella n.7) sono costituite dalla vendita di biglietti e servizi e da contributi privati. Sono state pari a lire 753.261.000 nel 1997 e a lire 131.304.000 nel 1998.

Tabella n.7: Galleria Sabauda: struttura delle entrate in percentuale

	<b>Galleria Sabauda 1997 Gestione operativa</b>	<b>Galleria Sabauda 1998 Gestione operativa</b>
Ingressi e servizi	4,3	5,1
Contributi da privati	25,8	1,1
Lavoro volontario	0,2	0,2
<b>Totale ricavi</b>	<b>30,3</b>	<b>6,4</b>
Fabbisogno di copertura statale	69,7	93,6
<b>Totale costi di gestione</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Le entrate derivanti dalla attività museale hanno rappresentato il 30,3% nel 1997 e il 6,4% nel 1998 dei costi di gestione, confermando la tendenza delle organizzazioni culturali a presentare un fisiologico deficit finanziario.

- Nel 1997 il contributo dei privati per il riallestimento del settore delle Scuole Piemontesi e per l'organizzazione della mostra " Jan van Eyck, opere a confronto " ha comportato maggiori introiti.
- Nel 1998 il totale dei ricavi da attività e gestione è corrisposto quasi unicamente alle entrate derivanti dalla vendita dei biglietti di ingresso. Nel complesso, il fabbisogno finanziario annuo a carico dello Stato è rimasto pressochè costante in valori assoluti: 1,7 miliardi di lire nel 1997 e 1,9 miliardi di lire nel 1998.

In linea con gli standard internazionali e nazionali, gli introiti dalla vendita dei biglietti hanno rappresentato una quota esigua in rapporto ai costi totali di gestione: 4,3% nel 1997 e 5,1% nel 1998.

L'apertura alla fine del 1998 di un bookshop in convenzione con il Museo Egizio e la società Elemond potrà incrementare le entrate, ma certo in misura non rilevante rispetto ai fabbisogni finanziari totali.

Pertanto, per lo sviluppo delle attività della Galleria si sono rivelati essenziali i contributi dei privati, anche se sino ad ora tali contributi sono stati estremamente concentrati, ravvisando la necessità di incrementare attraverso politiche di fund/friend raising il numero dei potenziali sponsors/donors, in modo da diminuire il grado di dipendenza dai partner privati "storici".



### 2.3 I costi di gestione

L'attività operativa della Galleria Sabauda ha comportato<sup>1</sup> un costo annuo di gestione pari a lire 2.486.165.000 nel 1997 e a lire 2.049.716.000 nel 1998.

La differenza riscontrata è ascrivibile alla presenza di tre importanti eventi, che hanno modificato in senso positivo l'ordinario trend di attività della Galleria.

- Nell'inverno 1997 è stata allestita l'esposizione temporanea: “ *Jan van Eyck, opere a confronto* ”, il cui costo è ammontato a lire 468.525.000 e il cui successo in termini di visitatori è stato stimato pari a un terzo del flusso annuo totale.
- Ha poi inciso profondamente sui vari indicatori di performance il cosiddetto *Effetto Sindone*: l'aumento di visitatori registrato durante il periodo dell'ostensione a Torino della Santa Sindone nella primavera del 1998, evento che ha richiamato nel capoluogo subalpino oltre 2.000.000 di visitatori.
- Ha avuto un notevole successo l'iniziativa ministeriale denominata *Domenica al Museo*, incominciata il 19 Aprile 1998 e terminata il 25 ottobre 1998. Tale progetto è consistito nel prolungamento dell'apertura domenicale della Galleria Sabauda dalle 10 sino alle 22 (normalmente la Galleria chiude alle 14): nel mese di maggio si è registrato in 5 domeniche il 38% del totale dei visitatori mensili, in quello di giugno (4 domeniche) il 35%, in quello di agosto (5 domeniche) il 45%.

Tali presenze hanno fatto significativamente crescere il numero dei visitatori da valori annui oscillanti intorno alle 12.000/18.000 unità alle 27.045 del 1997 e alle 38.298 del 1998.

Venendo all'analisi di dettaglio, come si può inferire dall'esame dei dati riportati nell'appendice I, nel corso dell'ultimo biennio sono stati spesi annualmente circa 1,5 miliardi di lire per il personale, meno di 400 milioni per i costi di struttura (energia elettrica, gasolio, pulizie, etc.), oltre 100 milioni in opere di manutenzione ordinaria (impianti di riscaldamento, climatizzazione, illuminazione, sicurezza, etc.) e circa 100 milioni per l'attività scientifica di restauro e catalogazione delle opere.

In linea con i valori medi delle indagini internazionali condotte sulle attività museali, la Galleria Sabauda si è rivelata una organizzazione *labour intensive* .

La struttura dei costi - si veda la tabella n.8 - , molto sensibile alle variazioni introdotte dai due eventi segnalati, ha presentato dati anomali soprattutto rispetto a due voci :

- *l'attività espositiva*, la cui assenza nel 1998 ha determinato una superiore incidenza percentuale del costo del personale;
- *l'attività di sviluppo, comunicazione e marketing*, che, data la struttura organizzativa e istituzionale della Soprintendenza,

---

<sup>1</sup> Per la metodologia di stima, si veda l'Appendice II

rimane a carico del Soprintendente e del Direttore ed è pressoché assente nell'attuale struttura dei costi.

Tabella n.8: Galleria Sabauda: struttura dei costi di gestione in percentuale

	<b>Galleria Sabauda 1997 Gestione operativa</b>	<b>Galleria Sabauda 1998 Gestione operativa</b>
Personale amministrativo e di custodia (A+B)	52,5	66,7
Materiali e consumi (costi di struttura e manutenzione ordinaria)	19,9	23,4
Attività scientifica, restauro e <i>personale storico artistico</i>	8,8	9,9
Mostre	18,9	0,0
Sviluppo, comunicazione e marketing	0,0	0,0

## 2.4 Confronti nazionali e internazionali

Per poter meglio apprezzare la struttura dei costi di gestione della Galleria Sabauda si è proceduto, sulla base degli studi disponibili, a una serie di comparazioni internazionali e nazionali.

### 2.4.1 Struttura dei ricavi

Il dato più significativo riguarda il confronto coi musei americani e anglosassoni che si avvalgono in misura decisamente maggiore di sponsorships e donazioni, risorse che consentono in molti casi la gratuità di ingresso.

La Galleria Sabauda ha presentato sia un andamento temporale erratico nella raccolta di contributi privati, sia una limitata diversificazione di contributi. La quasi totalità di tali fondi è provenuta da fondazioni bancarie torinesi.

### 2.4.2 Struttura dei costi

La tabella n.9 riporta le stime relative alla struttura dei costi di un insieme strategico di musei<sup>2</sup> sia a livello nazionale che a livello internazionale.

Tabella n.9: Confronti internazionali e nazionali: spese in percentuale

	A	B	C	D	E	F	G <sup>3</sup>	GS 97	GS 98

<sup>2</sup> Fonte: Pietro Valentino per Associazione Civita indagine su 64 musei, "Gli ingranaggi delle macchine del tempo: la struttura economica delle organizzazioni museali", in Valentino P.A (a cura di), *L'immagine e la memoria: indagine sulla struttura del museo in Italia e nel mondo*, Associazione Civita, Roma, 1992. Galleria Sabauda: nostre elaborazioni.

Personale <sup>4</sup>	46,2	44,6	45,5	50,8	57,1	82,2	91,7	52,5	66,7
Materiali e consumi Costi struttura + Manutenzione ordinaria	23,8	22,8	25,0	23,1	29,2	9,7	7,4	19,9	23,4
Attività scientifica e restauro <sup>5</sup>	21,6	7,1	5,8	1,3	9,0	8,1		8,8	9,9
Mostre	5,4	3,6	12,2	16,7	4,7	0,0	0,9	18,8	0,0
Sviluppo, comunicazione marketing e	3,0	22,0	11,5	8,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Legenda:

A: Musei italiani

B: Musei U.E.

C: Musei U.S.A.

D: Musei altri paesi

E: Simulazione di un museo europeo ideale di 5000 mq.

F: Museo statale di 5000 mq., valore storico

G: Museo di Capodimonte di Napoli

GS 97: Galleria Sabauda 1997 Conto economico gestione operativa

GS 98: Galleria Sabauda 1998 Conto economico gestione operativa

Benchè i confronti riguardino strutture di costi non omogenee<sup>6</sup> e solo quella della Galleria Sabauda sia riconducibile ai costi di gestione annuale, i principali fattori di asimmetria e di somiglianza sono chiaramente individuabili. Anche in questo caso si è rivelata cruciale la presenza/assenza di eventi temporanei e iniziative straordinarie.

Nel 1997 la spesa per il personale e quella per i costi di struttura e di manutenzione ordinaria è stata sostanzialmente in linea con i diversi parametri internazionali. L'impegno per l'organizzazione di attività espositive è stato molto significativo (18%), sottodimensionate invece le spese per l'attività scientifica e quelle per la funzione "sviluppo, comunicazione e marketing".

L'analisi dettagliata della contabilità ha rivelato che l'intrinseca debolezza finanziaria dell'istituzione e la sua totale dipendenza dai trasferimenti ministeriali la rende spesso soggetto a multe per pagamenti morosi (soprattutto per utenze) che incidono in maniera non indifferente sulle uscite complessive, senza dimenticare che tale prassi fa diminuire consistentemente la *reliability* della Sabauda presso i fornitori.

Rispetto alla *stima*<sup>7</sup> dei costi di un museo statale di 5000mq – superficie standard paragonabile a quella della Galleria Sabauda – è

<sup>3</sup> Ricerca Tara, *Verso il sistema museale nazionale. Il museo statale tra funzionamento e norme*, AA.VV., *Indagine conoscitiva sui Beni Culturali*, Atti parlamentari X legislatura, Camera dei Deputati, Roma, 1992.

<sup>4</sup> Per la Galleria Sabauda si è conteggiato solo il personale amministrativo e di custodia (A+B).

<sup>5</sup> Per la Galleria Sabauda si è conteggiata nell'attività scientifica anche la spesa per il personale storico-scientifico.

<sup>6</sup> Va rilevato che le prime quattro colonne riguardano l'indagine svolta nel 1992 da Civita su 64 musei nei principali paesi del mondo. Il dato italiano non riguarda i musei statali e riflette la situazione dei piccoli musei del Centro e del Nord. Il campione risulta anche distorto dall'assenza totale di musei francesi e da una sottostima di quelli tedeschi. Va altresì notato che i costi computati si riferiscono alle spese totali (che includono sia le spese in conto capitale che quelle della gestione corrente).

<sup>7</sup> La stima di Valentino (per Civita 1992, cit.) ha utilizzato i valori standard rilevati dall'indagine sui musei europei e riguarda solo i costi di gestione.

evidente che nel 1997 la Galleria Sabauda è riuscita a garantire una migliore allocazione delle spese tra funzioni.

Se si tiene poi conto delle stime in termini assoluti e non in valori percentuali, appare evidente che per portare la Galleria Sabauda al budget annuale di spese di gestione *ideale*, stimato nel 1990, sarebbe necessario un ulteriore conferimento di fondi pubblici e privati di 4,5 miliardi di lire. La simulazione di Valentino prevede, infatti, un costo ideale di gestione per un museo statale di 5000mq pari a 6,9 miliardi di lire. Una simile dotazione consentirebbe alla Galleria Sabauda di offrire servizi museali migliori, che a loro volta incoraggerebbero il sostegno degli sponsor, le spese dei visitatori ed eventualmente l'ingresso nel mercato delle *travelling exhibitions*.

Nel 1998 la spesa per il personale ha superato gli standard internazionali e ha assunto un peso straordinario per la scarsa o nulla incidenza delle voci relative all'attività scientifica, alle mostre e allo sviluppo, comunicazione e marketing.

Il confronto con il Museo di Capodimonte di Napoli è dominato dalla assoluta prevalenza dei costi di personale nel museo napoletano: una anomalia caratteristica del sistema museale statale italiano.

### 2.4.3 Struttura del personale

Per quanto riguarda la struttura del personale, si veda la tabella n. 10, il dato più significativo appare essere il sottodimensionamento degli addetti alle funzioni direttive, tecnico-scientifiche e storico archivistiche. Si noti che rispetto ai musei internazionali la spesa per il personale direttivo e tecnico-scientifico della Galleria Sabauda è cinque o sei volte più piccola. Si tratta di un elemento di debolezza strategica che può generare, se perdurante nel lungo periodo, una pericolosa tendenza alla mancanza di attività innovanti.

Tabella n.10: Il costo del personale in termini percentuali<sup>8</sup>

	Italia	U.E.	USA	Altri	Ideale UE (5000 mq)	GS 1998
Direzione e personale tecnico/scientifico	24,7	39,0	26,7	46,2	40,0	4,9
Personale amministrativo	11,3	10,4	21,0	15,6	11,0	7,7
Personale di custodia	54,6	28,1	11,4	26,1	28,0	69,8
Altro personale ausiliare	9,5	22,1	40,9	12,1	21,0	17,6

### 2.4.4 Altri indicatori strutturali

Rispetto alla propria dimensione la Galleria Sabauda presenta un numero di addetti non adeguato agli standard internazionali. Se si

<sup>8</sup> Fonte: Valentino per Civita 1992, cit.; non è per altro specificato se si tratta di mq espositivi o mq museali. Galleria Sabauda: nostre elaborazioni.

calcola il numero di addetti per 1000 metri quadrati di *superficie totale* di pavimento o per 1000 metri quadrati di *superficie museale* di pavimento, il confronto coi parametri internazionali evidenzia, contrariamente a opinioni assai diffuse, una marcata carenza di personale (tabella n.11). Fatto 100 il totale italiano dell'indagine di Civita, la Galleria Sabauda presenta valori sottodimensionati in termini di spazio museale e superiori in termini di spazio espositivo, tenendo altresì conto che abbiamo incluso tra il personale di custodia anche gli obiettori di coscienza. Tuttavia gli indici mostrano che in ogni caso la Galleria ha un numero di occupati per unità di superficie inferiore agli standard internazionali.

Tabella n.11: *Personale occupato x 1000 mq di museo*

	Italia	U.E.	USA	Altri	GS Superficie totale di pavimento mq	GS Superficie museale di pavimento mq
Valore assoluto	11,3	18,6	24,6	45,6	9,5	15,2
Numero indice	100,0	164,2	217,7	403,2	84,9	134,5

Il confronto con indicatori di performance (tabella n.12), espressi però in termini di spesa totale (spese di gestione più spese di investimento), relativi ad altre istituzioni facenti parte del sistema museale torinese mostra, pur con alcune inesattezze<sup>9</sup>, poi altre forti dissimmetrie.

Tabella n.12: *Indicatori di performance: un confronto con altre istituzioni torinesi*

Museo	Anno	Lire /Mq	Lire /addetto	Lire /visitatore	Mq /addetto
<b>Galleria Sabauda</b>	<b>1996</b>	<b>532.500</b>	<b>43.000</b>	<b>136.000</b>	<b>114</b>
Museo Egizio	1996	911.000	43.000	19.470	80
Museo di Antichità	1996	1.122.000	43.000	189.700	51
Palazzo Reale	1996	387.500	32.000	20.443	108
GAM	1996	1.591.000 1.344.000	39.000 37.000	133.338 119.889	51 60.5
Castello di Rivoli	1996	1.338.000	38.000	60.475	142

Fonte: elaborazione della Direzione Musei Civici su dati della Fondazione Agnelli, *Musei e beni culturali a Torino*, 1997, p.33. In corsivo, per quanto riguarda la GAM, i valori forniti dall'Amministrazione. Nella tabella i dati si riferiscono alle spese totali e non alle sole spese di gestione.

Legenda: Mq significa Metro quadrato espositivo

La tabella n.13 riporta invece i dati relativamente alla Galleria Sabauda in termini di *costi di gestione*.

Tabella n.13: *Indicatori di performance della Galleria Sabauda 1997 e 1998*

Anno	Lire /mq espositivo	Lire /singolo addetto	Spesa personale /spesa totale	Lire /visitatore	Mq espositivi /singolo addetto
------	------------------------	-----------------------------	--	---------------------	-----------------------------------

<sup>9</sup> Tra il 1996 ed il 1997 la pianta organica è rimasta pressoché identica: com'è allora possibile che il numero di mq espositivi per addetto si sia quasi dimezzato, da 114mq a 65,7mq, nel volgere di un anno, visto che nel medesimo lasso di tempo non sono state aggiunte superfici ?

1997	873.258	57.417	57,4%	91.926	65,7
1998	719.956	47.336	72,7%	53.520	65,7

Fonte: nostra elaborazione su dati SBASP

La Galleria Sabauda, sottodimensionata negli organici e assai parca nelle spese, presenta dei valori indice decisamente inferiori rispetto agli standard nazionali e a quelli più propriamente subalpini, valori che hanno palesato decisi miglioramenti in concomitanza con la crescita dei flussi di visitatori, come si può inferire dall'analisi dei valori relativi ai parametri "Lire per singolo addetto" e "Lire per visitatore", che diminuiscono decisamente nel corso dell'ultimo biennio. L'unico valore in apparente controtendenza è quello relativo alle "Lire per singolo addetto" del 1997, ove le 57.417 sono ascrivibili al balzo dei costi registrato in occasione dell'allestimento della mostra di Van Eyck: non appena la Sabauda ricomincia a produrre eventi il pubblico aumenta, ma cresce del pari il costo per addetto.

Tuttavia, va aggiunto che questi indici non sono gli unici parametri di cui si deve tener conto nel valutare correttamente le attività di un museo: si tratta di analisi di dati strutturali statici, utili per effettuare delle comparazioni intermuseali, ma non idonei a dar conto delle dinamiche (miglioramenti e peggioramenti) delle performances organizzative.

A tal proposito, sarebbe necessario includere tra i parametri valutativi ulteriori informazioni riguardanti ad esempio:

- 1) Un indice in grado di esprimere le complessive condizioni di conservazione delle collezioni
- 2) Il numero di schede inventariali, foto e diapositive realizzati (quante ne mancano, quante ne sono state fatte, etc.)
- 3) Il tasso di raggiungimento degli standard in tema di sicurezza (quanto è a norma il museo, quanto manca al 100 %, quanto è stato investito negli ultimi anni)
- 4) Il tasso di ammodernamento dei sistemi impiantistici (investimenti annui)
- 5) Il numero di monografie, saggi, relazioni e ricerche scritte dal personale del museo
- 6) Il numero di convegni e dibattiti cui ha partecipato il personale del museo
- 7) Il numero di pubblicazioni promosse dal museo
- 8) Il numero di ore di formazione e aggiornamento svolte dal personale
- 9) Il tasso di assenteismo e di turn-over del personale, il numero di visite mediche effettuate
- 10) Le tipologie di particolari segmenti di pubblico: pagante/gratuito, scolastico/non, non torinese/torinese, italiano/straniero, visitatore per la prima volta/frequent attender, infrasettimanale/domenicale, etc.

Ora, come abbiamo visto in precedenza la Galleria Sabauda ha raggiunto buoni traguardi negli ambiti propriamente tecnico-scientifici, avendo per lungo tempo destinato le poche risorse disponibili per investimenti nel potenziamento delle funzioni tecnico-scientifiche e conservative.

## Appendice I

# Il conto economico della Galleria Sabauda

## 1997-1998

Dati disaggregati espressi in migliaia di lire.

Tabella 14: Ricavi in migliaia di lire

Ricavi di gestione	1997	1998
<b>A) Ingressi e servizi</b>		
Biglietti (valore imputato)	101.744	99.304
Visite guidate	5.400	5.400
<b>Totale ricavi ingressi e servizi</b>	<b>107.144</b>	<b>104.704</b>
<b>B) Contributi da privati<sup>10</sup></b>		
Spese di allestimento (Settore antichi piemontesi)	83.402	0
Restauri	237.814	0
Borsisti	21.600	21.600
Mostra "Jan Van Eyck, opere a confronto"	297.801	0
<b>Totale contributi da privati</b>	<b>640.617</b>	<b>21.600</b>
<b>Totale entrate ( A+B)</b>	<b>747.761</b>	<b>126.304</b>
Stima del valore economico del lavoro volontario <sup>11</sup>	5.500	5.000
<b>Totale ricavi da attività e gestione</b>	<b>753.261</b>	<b>131.304</b>

<sup>10</sup> Fondazione CRT, Compagnia di San Paolo e Assicurazioni Generali.

<sup>11</sup> Nel 1997 n.8 letture a lire 500.000 caduna; n.3 visite a lire 500.000, nel 1998 n.8 letture a lire 500.000 caduna, n.1 intervento a lire 500.000.

Tabella 15: Costi di gestione in migliaia di lire

<b>Costi di gestione</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>Spese per il personale</b>		
<b>A) Dipendenti Soprintendenza</b>		
Salari e stipendi lordi (costo totale del lavoro, comprensivo di oneri sociali e previdenziali) <sup>12</sup>	1.198.795	1.198.795
Straordinari <sup>13</sup>	5.040	5.040
Uniformi e divise <sup>14</sup>	59.933	59.933
Missioni	2.584	1.981
Formazione e aggiornamento	0	15.420
Visite Mediche <sup>15</sup>	362	362
<b>Totale A)</b>	<b>1.226.714</b>	<b>1.281.531</b>
<b>B) Altro personale ausiliario</b>		
Trimestrali <sup>16</sup>	37.500	45.000
Obiettori di coscienza <sup>17</sup>	100.000	100.000
Personale esterno (CRT) <sup>18</sup>	21.600	21.600
Guide <sup>19</sup>	5.400	5.400
Amici <sup>20</sup>	34.775	34.775
<b>Totale B)</b>	<b>199.275</b>	<b>206.775</b>
<b>Totale spese personale A+B</b>	<b>1.425.989</b>	<b>1.488.306</b>

<sup>12</sup> Si è ipotizzato che il monte stipendi sia rimasto costante negli anni 1997 e 1998. Il contratto di lavoro ha durata '96-'98, senza sostanziali variazioni salariali.

<sup>13</sup> La spesa massima consentita per straordinari è pari a 5.040.000 lire, ossia 20 ore annue per 14 unità a 18.000 lire per ora.

<sup>14</sup> Le divise sono state pagate da sponsor privati: nel 1990 dal GFT, nel 1997 da Zoppoli e Pulcher. Sono state imputate lire 59.933.000 per anno in base ai costi previsti: divisa invernale lire 1.500.000, divisa estiva 1.400.000, due ricambi stagionali per persona, con una durata media dei capi pari a tre anni.

<sup>15</sup> Sono state ripartite in proporzione al rapporto tra il numero di dipendenti della Galleria Sabauda, esclusi i custodi, e il numero dei dipendenti della Soprintendenza: ossia 12,3 dipendenti-uomo Sabauda su 141 dipendenti effettivi della Soprintendenza, pari allo 0,09. La spesa è stata ripartita su due anni, ma si è manifestata nel 1998.

<sup>16</sup> Durante il periodo 1994-1998 hanno prestato servizio circa 6 unità per tre mesi. Corrispondono a un dipendente di IV livello (con una retribuzione media di circa 2.500.000) e sono stati pagati dal Ministero BAC.

<sup>17</sup> Dal febbraio 1999 1 unità in Ufficio e 7 unità in Galleria. Corrispondono al 50% di un IV livello. Il loro valore stimato è stato imputato tra i costi.

<sup>18</sup> Una unità dal 1994 ad oggi; stessa tariffa salariale. Costo L. 1.800.000 lordo mensile, 1.370.000 netto. Si tratta della dott.ssa Giuseppina Tetti e di Clelia Arnoldi di Balme. Sono state assunte con un contratto di lavoro coordinato e continuativo sulla base di un contributo della CRT. Il posto corrisponde ad un VII livello (documentalista).

<sup>19</sup> Abbiamo imputato tale valore calcolando la media annua delle visite effettuate da Ghibaudi, Baiocco e Tetti tra il 1996 ed il 1998, moltiplicata per 120.000 lire, che rappresentano il costo medio per visita.

<sup>20</sup> Abbiamo prima calcolato le ore-uomo mensili per custode svolte dagli amici, moltiplicando poi il risultato per la retribuzione media dei custodi.



Tabella 15: Costi di gestione in migliaia di lire (continua)

<b>Costi di gestione</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>Costi di struttura <sup>21</sup></b>		
Acqua: AAMT	6.400	3.846
Energia elettrica: Enel	167.032	161.392
Energia elettrica: AEM	2.032	1.207
Riscaldamento: acquisto gasolio <sup>22</sup>	61.486	71887
Spese telefoniche	6.540	5.536
Pulizia	107.870	122.484
Spese postali <sup>23</sup>	600	600
Cancelleria <sup>24</sup>	4.315	12.532
Materiale e attrezzeria minuta <sup>25</sup>	1.185	550
Tassa raccolta rifiuti	4.051	4.051
Consulenze		
<b>Totale costi di struttura</b>	<b>361.511</b>	<b>384.085</b>
<b>Manutenzione ordinaria</b>		
Immobili	2.160	0
Impianti di riscaldamento e climatizzazione	26.105	25.200
Impianti di illuminazione	40.873	22.027
Sistemi di sicurezza (allarme, antifumo, antiincendio)	55.137	45.451
Attrezzature tecniche e mobili	1.491	0
Ascensori e montacarichi	3.619	1.809
Hardware & software <sup>26</sup>	870	1.800
Fotocopiatrici <sup>27</sup>	631	362
<b>Totale manutenzione ordinaria</b>	<b>130.886</b>	<b>96.649</b>

<sup>21</sup> Tali dati risultano dalla somma dei consumi-utenze degli uffici (via Principe Amedeo) + i consumi della Galleria (via Accademia delle Scienze).

<sup>22</sup> Nel 1998 si è registrata una spesa-conguaglio gasolio di tipo straordinario pari a lire 58.438.000 e relativa agli anni '96 e '97.

<sup>23</sup> Le spese postali sono state ripartite al 20%.

<sup>24</sup> Nel 1997 599.000 lire della sola Galleria Sabauda + 24.771.000 lire in comune con la Soprintendenza, ripartite al 15%. Nel 1998 5.840.000 lire della GS + 6.692.000 lire della Soprintendenza, ripartite al 15%.

<sup>25</sup> Le spese comuni GS-Soprintendenza sono state ripartite al 25%.

<sup>26</sup> Contratto assistenza tecnica + aggiornamento software: le spese comuni GS-Soprintendenza sono state ripartite al 10%.

<sup>27</sup> Le spese comuni GS-Soprintendenza sono state ripartite al 10%.

Tabella 15: Costi di gestione in migliaia di lire (continua)

<b>Costi di gestione</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>Attività scientifica</b>		
Restauri	60.000	60.000
Movimentazione e imballaggi <sup>28</sup>	4.988	1.558
Catalogazione, archiviazione, schedatura	15.108	7.814
Servizi fotografici e digitalizzazione <sup>29</sup>	7.050	777
Trasporto	1.119	0
Realizzazione di libri e supporti off-line audio-visivi, CD, DVD) <sup>30</sup>	9.980	9.980
<b>Totale attività scientifica</b>	<b>98.245</b>	<b>80.129</b>
<b>Spese legali</b>		
Gazzetta Ufficiale (acquisto e rilegatura) <sup>31</sup>	1.009	547
<b>Totale spese legali</b>	<b>1.009</b>	<b>547</b>
<b>Totale in migliaia di lire</b>	<b>2.017.640</b>	<b>2.049.716</b>
<b>Mostre temporanee</b>	<b>468.525</b>	<b>0</b>
<b>Totale costi di gestione</b>	<b>2.486.165</b>	<b>2.049.716</b>

<sup>28</sup> Le spese comuni GS-Soprintendenza sono state ripartite al 33%.

<sup>29</sup> Le spese comuni GS-Soprintendenza sono state ripartite al 25%.

<sup>30</sup> La spesa di lire 27.960.000, relativa a pubblicazioni e cataloghi, è stata ripartita su due anni.

<sup>31</sup> Le spese comuni GS-Soprintendenza sono state ripartite al 25%.

## Appendice II

### Il personale della Galleria Sabauda

### Il costo del lavoro nel 1998

Personale e livelli	Qualifica	% impegno in GS	Stipendio Medio lordo	Totale annuo
Alta dirigenza				
I dirigente	Soprintendente	0,25	4.600.000	14.950.000
Tecnico-scientifico				
IX livello	Direttore storico arte	0,40	4.000.000	20.800.000
VII livello	Restauratrice	0,20	3.600.000	9.360.000
VII livello	Restauratrice	0,15	3.600.000	7.020.000
VII livello	Documentalista	0,25	3.600.000	11.700.000
VII livello	Documentalista	0,05	3.600.000	2.340.000
VII livello	Disegnatore	0,05	3.600.000	2.340.000
VII livello	Geometra	0,30	3.600.000	14.040.000
VI livello	Assistente tecnico	0,05	3.000.000	1.950.000
VI livello	Fotografo	0,10	3.000.000	3.900.000
III livello	Addetto lavorazioni	0,20	2.350.000	6.110.000
III livello	Addetto lavorazioni	0,10	2.350.000	3.055.000
III livello	Addetto lavorazioni	0,05	2.350.000	1.527.500
Amministrativi				
VII livello	Direttore amministrativo	0,30	3.600.000	14.040.000
VII livello	Ragioniere	0,05	3.600.000	2.340.000
VI livello	Collabor.e amministrativo	0,20	3.000.000	7.800.000
V livello	Operatore amministrativo	0,05	2.800.000	1.820.000
V livello	Operatore amministrativo	0,25	2.800.000	9.100.000
V livello	Operatore amministrativo	0,20	2.800.000	7.280.000
V livello	Centralinista	0,10	2.800.000	3.640.000
IV livello	Dattilografa	0,45	2.500.000	14.625.000
IV livello	Dattilografa	0,20	2.500.000	6.500.000
IV livello	Dattilografa	1,00	2.500.000	32.500.000
IV livello	Dattilografa	0,20	2.500.000	6.500.000
IV livello	Dattilografa	0,20	2.500.000	6.500.000
IV livello	Dattilografa	0,05	2.500.000	1.625.000
IV livello	Dattilografa	0,05	2.500.000	1.625.000



<b>Altro personale</b>				
IV livello	Trimestrali ministero	0,25	2.500.000	7.500.000
IV livello	Trimestrali ministero	0,25	2.500.000	7.500.000
IV livello	Trimestrali ministero	0,25	2.500.000	7.500.000
IV livello	Trimestrali ministero	0,25	2.500.000	7.500.000
IV livello	Trimestrali ministero	0,25	2.500.000	7.500.000
IV livello	Trimestrali ministero	0,25	2.500.000	7.500.000
Obiettori di coscienza	Volontario imputato custode	0,50	2.500.000	12.500.000
Obiettori di coscienza	Volontario " custode	0,50	2.500.000	12.500.000
Obiettori di coscienza	Volontario " custode	0,50	2.500.000	12.500.000
Obiettori di coscienza	Volontario " custode	0,50	2.500.000	12.500.000
Obiettori di coscienza	Volontario " custode	0,50	2.500.000	12.500.000
Obiettori di coscienza	Volontario " custode	0,50	2.500.000	12.500.000
Obiettori di coscienza	Volontario " uffici	0,50	2.500.000	12.500.000
Personale esterno	Sponsor (CRT)	1,00	1.800.000	21.600.000
Guide: 1	numero medio visite	14,00	120.000	1.680.000
Guide: 2	numero medio visite	15,00	120.000	1.800.000
Guide: 3	numero medio visite	16,00	120.000	1.920.000
Associazione amici: mensili per custode	in ore-uomo	1,07	2.500.000	34.775.000
<b>Totale altro personale</b>				<b>206.775.000</b>
<b>Totale generale</b>				<b>1.405.570.000</b>

Fonte: nostra elaborazione su dati Soprintendenza per i Beni Storici e artistici del Piemonte

### **Appendice III**

## **Nota metodologica sulla stima dei costi annui di gestione**

La Galleria Sabauda non dispone ancora di un bilancio autonomo. Pertanto i dati relativi ai suoi costi di gestione sono stati raccolti consultando documenti originali della Soprintendenza ai Beni artistici e storici del Piemonte. In particolare sono state messe a nostra disposizione le fatture, le bollette e i mandati di pagamento relativi alle utenze, ai contratti di manutenzione, alle consulenze, agli acquisti di beni e servizi per l'ordinario funzionamento della Galleria. Quando i dati afferivano alla Soprintendenza nel suo complesso, sono stati ripartiti secondo quote percentuali segnalateci dagli uffici amministrativi competenti.

Il costo del personale è stato ricostruito assegnando a ciascun dipendente della Soprintendenza un coefficiente di impegno lavorativo annuale per la Galleria Sabauda.

I dati finanziari sulla mostra temporanea "Jan van Eyck" sono stati ricostruiti sulla base delle spese sopportate dagli sponsor e dalla Soprintendenza.

### 3. Le politiche espositive

#### 3.1 I visitatori della Sabauda 1990-1998

##### 3.1.1 Il trend

L'andamento dei visitatori della Galleria Sabauda negli anni '90 è stato riportato nella tabella n.16.

Si possono distinguere due periodizzazioni ben differenziate: tra il 1990 e il 1996 l'affluenza media dei visitatori è stata di 15.321 persone all'anno, negli ultimi due anni l'affluenza media è stata di 32.672 visitatori e tale dato è in linea con gli afflussi registrati nei primi 6 mesi del 1999. Ancora una volta, la presenza di eventi straordinari nell'ultimo triennio ha assicurato il successo della Galleria in termini di pubblico, evidenziando notevoli possibilità di crescita.

Tabella 16: Visitatori per anno

anni	visitatori
1990	16.568
1991	14.886
1992	12.407
1993	14.263
1994	13.585
1995	18.900
1996	16.636
1997	27.045
1998	38.298

Fonte: nostra elaborazione su dati Soprintendenza

##### 3.1.2 L'importanza degli eventi temporanei

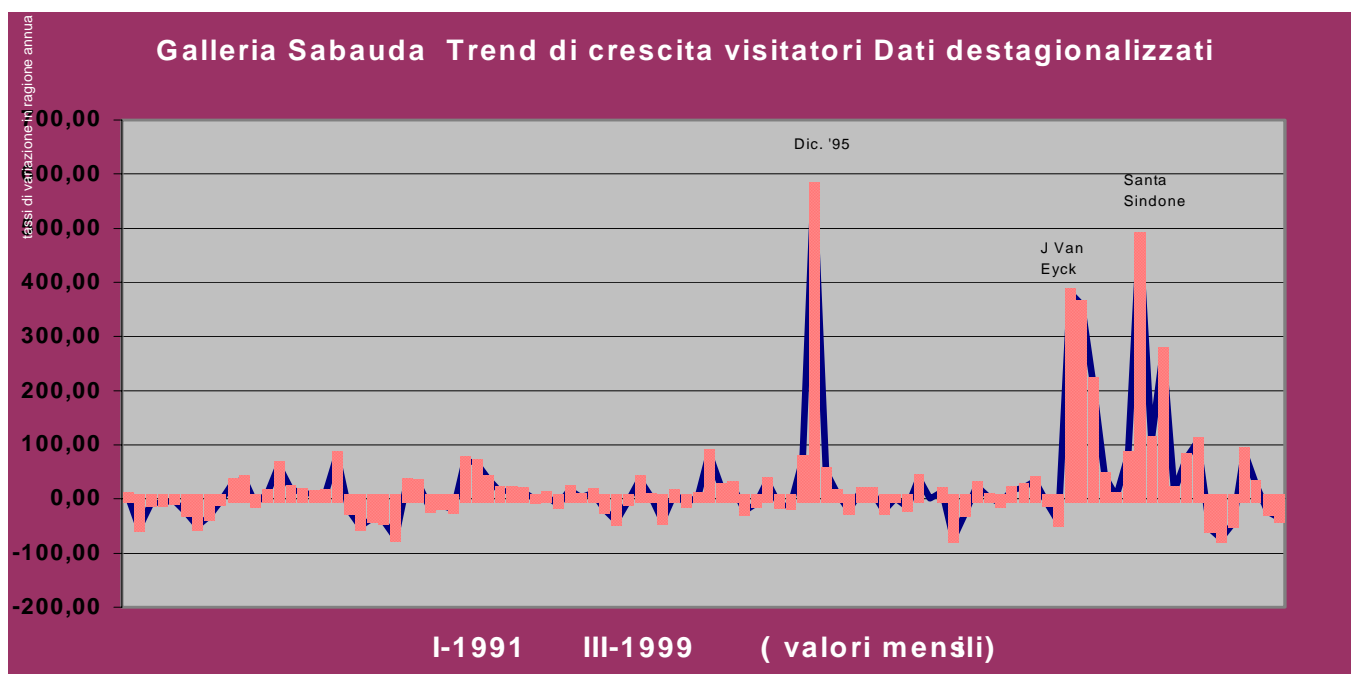
Un modo diverso di guardare al flusso di visitatori consiste nell'esprimere il fenomeno in termini di tassi di crescita. Un primo vantaggio di questa scelta riguarda la possibilità di eliminare dalla serie storica la stagionalità che caratterizza sempre negativamente il flusso di visitatori nei mesi invernali (dicembre, gennaio e febbraio). Il grafico n. 3 mostra i tassi di variazione del flusso dei visitatori in ragione annua, ossia calcolando la crescita, ad esempio, del mese di gennaio sul gennaio dell'anno precedente.

Tra il gennaio 1990 e il novembre 1995 il tasso di crescita è stato sostanzialmente nullo. In altre parole la Galleria Sabauda ha replicato mese dopo mese, anno dopo anno, un trend appiattito sullo zero. Si tratta di un dato quasi sconsolante, purtroppo comune a molte altre istituzioni museali italiani: in assenza di eventi o iniziative particolari la Galleria Sabauda si attesta irremovibilmente attorno ai 14.000/15.000 visitatori annui. La crescente disaffezione per le collezioni permanenti, la concorrenza esercitata da altre forme di impiego del tempo libero, il successo degli eventi block-buster e i loro effetti negativi sulle politiche espositive delle istituzioni incapaci di investire in analoghi progetti, la crescente competitività di altre sedi espositive torinesi, gli esiti della non sempre agevole coabitazione con il Museo

Egizio possono spiegare in larga misura la persistenza di cifre di visitatori così contenute, decisamente sottodimensionate rispetto al valore delle collezioni e alla funzionalità della sede che le ospita.

Osservando i tassi di variazione (grafico n.3) emerge chiaramente che il primo segnale di cambiamento si è avuto nel dicembre del 1995, con un aumento sul mese dell'anno precedente pari al 577% ! Fu il successo della Settimana dei Beni Culturali con gratuità di ingresso, che confermò inoltre l'apprezzamento del pubblico per la collocazione di tale iniziativa nel periodo invernale: le precedenti edizioni e le successive si sono tenute in epoche diverse, registrando sempre una minor adesione del pubblico.

Grafico 3: Galleria Sabauda. Trend di crescita dei visitatori. Tassi di variazione annui destagionalizzati



Fonte: nostre elaborazioni su dati SBASP

Un secondo sussulto del trend si è avuto nell'inverno 1997, in occasione della mostra temporanea "Jan Van Eyck, opere a confronto", che ha fatto registrare un tasso medio di crescita annua pari al 318%.

Il terzo balzo del trend è stato poi registrato in occasione della Ostensione della Santa Sindone, nella primavera del 1998 con una crescita media del 288%. Non si è trattato di un evento organizzato dal museo, ma è interessante osservare la capacità di attrazione palesata dalla Galleria Sabauda in quella occasione.



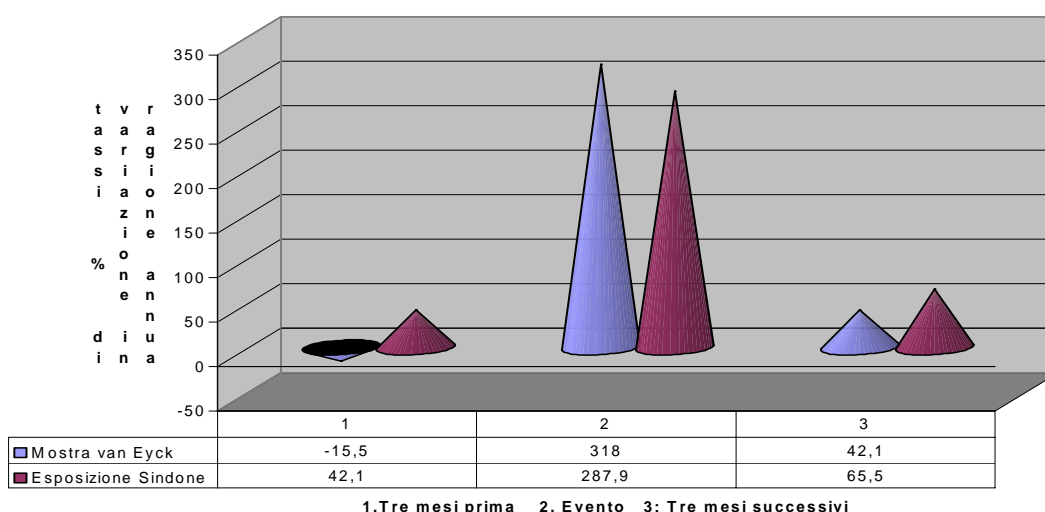
Il quarto balzo si è avuto con “Domenica al museo”, un iniziativa ministeriale incominciata il 19 Aprile 1998, terminata il 25 ottobre 1998 e consistita nel prolungamento dell’apertura domenicale della Galleria Sabauda dalle 10 sino alle 22 (normalmente la Galleria chiude alle 14), che ha avuto un notevole successo.

Gli ultimi mesi presi in considerazione, la serie storica si protrae fine all’aprile del 1999, mostrano un effetto di consolidamento su valori abbastanza elevati, anche grazie al successo di iniziative come la “Settimana dei beni culturali”, “Bambini al Museo. Le domeniche di Art’è”, “l’Opera del mese”, ma anche forti oscillazioni al di sotto del trend di lungo periodo. Il fenomeno del consolidamento di una tendenza positiva a seguito di un shock di crescita è un fenomeno importante, che in linguaggio aziendalistico viene chiamato di fidelizzazione del pubblico, ma necessita di cospicui investimenti per garantirne la persistenza nel tempo.

### 3.1.3 *Gli effetti di trascinamento degli eventi*

L’esigenza di sollecitare con continuità l’attenzione di un pubblico sempre piú esigente conferma la necessità di provvedere periodicamente alla progettazione di iniziative tese ad attirare le attenzioni dei pubblici sulle collezioni Sabaude, in modo da sfruttare sino in fondo gli effetti di trascinamento. A tal fine il grafico n. 4 mostra gli effetti di trascinamento di due eventi temporanei: la mostra su van Eyck e l’Ostensione della Santa Sindone a Torino. In tutti e due i casi, il tasso di variazione del flusso dei visitatori nei tre mesi successivi all’evento è maggiore del tasso di variazione dei tre mesi precedenti. In assenza di stagionalità, ciò significa un assestamento verso l’alto del trend dei visitatori dovuto a un miglioramento nella comunicazione dell’immagine del museo e nel caso della mostra temporanea ad un parallela crescita della sua reputazione.

Effetto di trascinamento di un evento



### **3.2 Le esposizioni temporanee: “Jan Van Eyck. Opere a confronto”**

Uno degli episodi più interessanti della gestione della Galleria Sabauda negli ultimi anni è stata l'organizzazione della mostra “Jan van Eyck, opere a confronto” (tabella n.17).

La mostra ha consentito di confrontare due opere del maestro fiammingo Jan van Eyck ritraenti un identico soggetto e provenienti dalla Galleria Sabauda e dal Philadelphia Museum of Art. Al di là dei rilevanti aspetti scientifici, è opportuno sottolineare in questa sede l'importanza dell'iniziativa in termini di politica museale.

Si è trattato di un'importante iniziativa, i cui elementi positivi sono così riassumibili:

#### *Valorizzazione della collezione museale.*

Uno dei quadri esposti appartiene alla Galleria Sabauda. La mostra ha consentito il restauro della tela, favorendo nel contempo un approfondimento storico-scientifico circa l'operato e l'ambiente formativo del celebre maestro fiammingo.

#### *Alto profilo scientifico dell'iniziativa.*

L'allestimento della mostra e la redazione dei materiali illustrativi e di approfondimento filologico dei due capolavori hanno raggiunto un elevato standard scientifico, pur essendo stati apprezzati anche dal pubblico non specialista.

#### *Dimensione internazionale.*

La mostra è stata organizzata insieme a due musei di statura internazionale: la National Gallery di Londra e il Philadelphia Museum of Art. Si è trattato di una mostra itinerante, circuitata nelle tre sedi museali dall'ottobre 1997 sino al 31 maggio 1998. Questa scelta ha consentito alla Galleria Sabauda di inserirsi in una rete museale di rilevanza internazionale, acquisendo essa stessa uno statuto di partner prestigioso.

#### *Cura dell'allestimento.*

La spesa per la progettazione dello spazio espositivo, l'allestimento, l'arredo dei locali, la climatizzazione, l'impiantistica e l'assistenza per l'ascensore di accesso è ammontata a lire 156,5 milioni, pari al 33% del costo totale. Si è trattato di una spesa rilevante ma che è stata integralmente sostenuta da sponsor privati, probabilmente incentivati dal ritorno di immagine derivante da una simile iniziativa.

Tabella n.17

**“Jan Van Eyck, opere a confronto”**

Torino: 2 ottobre – 14 dicembre 1997.

Londra: 15 gennaio – 15 marzo 1998.

Filadelfia: 4 aprile – 31 maggio 1998.

**Ingressi nel periodo di apertura della mostra 13.446**  
**7.203 paganti e 6.243 gratuiti**

Costi	Compagnia di San Paolo	CRT	Ass. Generali	Soprin.za	Totale
Progettazione spazio espositivo	19.589.931				19.589.931
Allestimento	127.002.750			452.200	127.454.950
Arredamento				1.656.000	1.656.000
Climatizzazione				5.062.000	5.062.000
Grafica e stampa opuscoli e locandine		75.000.000			75.000.000
Stampa manifesti		3.420.000			3.420.000
Striscioni stradali e stendardi		4.236.400			4.236.400
Tassa affissioni		6.970.000			6.970.000
Divulgazione locandine		1.071.000			1.071.000
Spedizione opuscoli e locandine		2.502.900			2.502.900
Spedizione inviti		2.549.652			2.549.652
Allestimento inaugurazione		2.022.000			2.022.000
Assistenza ascensore				485.400	485.400
Impiantistica		2.268.000			2.268.000
Catering		7.975.000			7.975.000
Fiori		600.000			600.000
Servizi fotografici		1.680.000			1.680.000
Traduzioni per cartella stampa		285.600			285.600
Organizzazione e Hosting		14.627.400			14.627.400
Documentazione fotografica opere				1.345.000	1.345.000
Operazioni di restauro				3.360.000	3.360.000
Costruzione cornice				1.080.000	1.080.000
Catalogo				12.600.000	12.600.000
Trasporti e imballaggi, biglietteria aerei, hotel e diarie accompagnatori				73.369.827	73.369.827
Missioni personale interno				16.406.000	16.406.000
Assicurazioni			26.000.000	54.908.430	80.908.430
<b>Totale costi</b>	<b>146.592.681</b>	<b>125.207.952</b>	<b>26.000.000</b>	<b>170.724.857</b>	<b>468.525.490</b>

Ricavi					Totale
Visitatori paganti <sup>1</sup>					53.696.000
Totale ricavi <sup>2</sup>					53.696.000
<b>Ricavi-Costi</b>					<b>414.829.490</b>

Fonte: nostra elaborazione su dati Soprintendenza, CRT, Compagnia San Paolo.

#### *Successo di pubblico.*

Si può stimare che la presenza della mostra abbia fatto aumentare il numero dei visitatori di 6.712 unità rispetto al trend storico degli afflussi: ciò significa che l'evento ha triplicato il numero dei normali visitatori mensili. A fronte dei 13.446 visitatori registrati in occasione della mostra tra il 2 ottobre ed il 14 dicembre 1997, nell'analogo periodo del 1996 furono registrati 2.816 visitatori, 4.086 nel 1995 (nonostante a dicembre vi sia stata la Settimana per i Beni Culturali), 2.130 nel 1994, 2.489 nel 1993, 2.209 nel 1992.

#### *Effetti di trascinamento e fidelizzazione del pubblico.*

Come si può osservare dal grafico n. 4, nei tre mesi successivi alla esposizione temporanea si è registrato un incremento percentuale di visitatori (+42,1%) superiore a quello del trimestre immediatamente precedente alla sua inaugurazione (-15,5). I valori sono espressi in termini di dati destagionalizzati.

#### *Accumulazione di reputazione e di immagine.*

La rassegna stampa nazionale e internazionale è stata ragguardevole.

#### *Comunicazione adeguata.*

Sono stati realizzati opuscoli, locandine, manifesti, striscioni stradali, stendardi. E' stata curata la vernice della mostra con spedizione mirata di inviti e diffusione di opuscoli. Le spese relative alla comunicazione sono ammontate a 95,7 milioni di lire, pari al 20,4%, quelle relative all'inaugurazione a circa 26 milioni di lire pari al 5,5% dei costi totali. Entrambe sono state coperte anche in questo caso da sponsor privati.

Tali investimenti hanno contribuito in modo determinante a rilanciare l'immagine istituzionale della Galleria e a provocare il sopramenzionato effetto di trascinamento sul pubblico, dimostrando così l'efficacia comunicativa di una campagna pubblicitaria realizzata con risorse coerenti agli obiettivi.

#### *Coinvolgimento di sponsor e contributi privati.*

<sup>1</sup> Stima dell'effetto mostra rispetto agli ingressi di trend: 6.712 visitatori per lire 8.000 a biglietto.

<sup>2</sup> Si dovrebbero calcolare, oltre agli effetti gratuiti figurati, gli effetti positivi del bilancio comunicazionale, col metodo delle rassegne stampa.

I privati hanno contribuito alle spese generali per 297,8 milioni di lire, pari al 63,5% del costo totale.

### 3.3 Le iniziative speciali: “Domenica al Museo” e “Arte sotto le stelle”

Per quanto riguarda le politiche museali di accoglienza, la Galleria Sabauda è stata inserita in due iniziative ministeriali: “Domenica al Museo” e “Arte sotto le stelle”, entrambe consistenti nel prolungamento degli usuali orari di apertura. I risultati sono assai diversi (tabella n. 18).

“Domenica al Museo” è coincisa col prolungamento dell’apertura domenicale dalle 10 sino alle 22 (normalmente la Galleria Sabauda chiude alle 14): è iniziata il 19 Aprile 1998 ed è terminata il 25 ottobre 1998. “Arte sotto le stelle” è invece consistita nell’apertura serale della Galleria Sabauda dalle 20,30 sino alle 23,30 in 27 giornate ( 6 giovedì , 9 venerdì , 12 sabati) tra il 20 Giugno ed 12 settembre 1998.

“Arte sotto le stelle” è stata fallimentare sia dal punto di vista economico, sia dal punto di vista delle affluenze; in 27 sessioni di apertura serale (pari a 81 ore di apertura straordinaria) sono entrati in Sabauda solo 456 visitatori, da un minimo di 2 (Sabato 11 luglio) ad un massimo di 52 (sabato 12 settembre). Dunque meno di 17 visitatori per sessione, meno di 6 visitatori per ora. Davvero pochi.

Tabella 18: Numero visitatori per ora di apertura nei mesi di “Arte sotto le stelle” e “Domenica al museo”

Mesi	Visitatori totali	Visitatori Arte sotto Stelle ( paganti tra parentesi)	Visitatori totali – Arte sotto Stelle	Ore di apertura mensile ( incluse D.a.M, escluse A.s.I.S)	Ore di apertura Arte sotto Stelle	Visitori per ora di apertura normale	Visitori per ora di apertura Arte sotto le stelle
Giu.	3.608	27 (13)	3.581	161	6	22,24	4,50
Lug.	1.376	104 (55)	1.272	171	36	7,43	2,88
Ago.	2.626	256 (102)	2.370	180	33	13,16	7,75
Set.	2.248	69 (40)	2.179	166	6	13,12	11,50
<b>Totali</b>		<b>456</b>			<b>81</b>		

Fonte: nostre elaborazioni su dati Soprintendenza

Legenda: la Galleria resta chiusa il lunedì , il giovedì pomeriggio nell’orario estivo rimane aperta dalle 10 alle 19.

E’ evidente che l’apertura serale non ha riscosso successo, vuoi per la polemica sulla sicurezza serale di Torino, polemica scatenatasi in concomitanza con l’inizio dell’iniziativa, vuoi per la presenza non rilevantisima di turisti stranieri, che nelle altre città italiane hanno invece leggermente rafforzato i dati di presenza.

Ancora più fallimentari i dati economici. Stando agli elaborati della Soprintendenza, le sole spese per gli straordinari del personale, peraltro sostenute dal Ministero, ammontarono a 52.680.000. Se poi

calcoliamo le utenze ed i costi di struttura (maggiori consumi, pulizie, quote di costi generali) arriviamo a oltre 60.000.000 milioni. Sapendo che solo 210 visitatori dei 456 totali hanno pagato il biglietto intero di 8.000 lire, generando ricavi pari a lire 1.680.000, per ciascun visitatore attratto negli orari serali il Ministero ha speso 127.894 lire, rispetto alle 50.977 lire spese per singolo visitatore in tutto il 1998, senza dimenticare i problemi legati alla difficile gestione del personale, ottenuto in via straordinaria anche dagli organici dell'Armeria reale e di Villa della Regina.

E' andata invece meglio l'edizione di "Domenica al museo", come si può evincere dalla lettura dei dati sottostanti (tabella n. 19).

Tabella 19: Analisi di "Domenica al museo"

Mese	Visi.i totali	Visit. "Dom. al museo"	Visit. "Dom. al museo" Paganti	Visit. "Arte sotto le stelle"	Visit. totali - D.a.M. - A.s.I.S	N. dom.	Giorni di apertura mensile domeni che escluse	Visit. giorn. normali	Visit. Giorn. "Dome nica al museo"	Visit. Per ora normali	Visit. Per ora di "domeni ca al museo"
Apr	12.478	1.045	484		11.433	3	23	497,00	348,33	97,83	29,02
Mag	4.537	1.732	1.013		2.805	5	22	127,50	346,40	25,09	28,86
Giu	3.608	1.271	704	27	2.310	4	21	110,00	317,75	21,65	26,47
Lug	1.376	433	233	104	839	4	23	36,47	108,25	7,17	9,02
Ago	2.626	1.177	660	256	1.193	*6	20	59,65	196,16	11,74	16,34
Set	2.248	812	399	69	1.367	4	22	62,13	203,00	12,23	16,91
Ott	2.316	788	386		1.142	4	23	49,65	197,00	9,77	16,41
Totale	38.298	7.258	3.879	456	21.089	30	154	136,94	241,93	26,85	20,16

Fonte: nostre elaborazioni su dati Soprintendenza

Legenda: la Galleria resta chiusa il lunedì, il giovedì pomeriggio nell'orario estivo rimane aperta dalle 10 alle 19. \*  
Incluso il giorno di Ferragosto

I risultati sono stati positivi: nel mese di maggio sono accorsi in 5 domeniche il 38% del totale dei visitatori mensili, in quello di giugno (4 domeniche) il 35%, in quello di agosto (5 domeniche) il 45%. Tuttavia, calcolando il numero di ingressi per ora di apertura si registra una sostanziale tenuta dei valori: eccezion fatta per aprile, mese che ha fatto registrare il maggior picco di visitatori per l'Ostensione della Santa Sindone, negli altri mesi non si registrano rilevanti differenze. Inoltre, analizzando in dettaglio i dati riaggregati per fasce orarie, emerge chiaramente che le ore serali non hanno affatto riscosso il gradimento del pubblico, come si può dedurre dalla lettura della tabella n.20.

Tabella 20: Visitatori di "Domenica al museo" per fasce orarie di ingresso.

Ore Mesi	10- 11	11- 12	12- 13	13- 14	14- 15	15- 16	16- 17	17- 18	18- 19	19- 20	20- 21	21- 22	Totale
Apr	192	160	67	45	71	85	133	88	50	33	114	7	1.045
Mag	370	246	120	114	136	164	246	152	82	65	32	5	1.732
Giu	298	187	141	87	104	155	101	66	52	54	7	19	1.271
Lug	60	66	63	36	28	21	38	45	30	28	18	0	433
Ago	140	153	99	51	64	119	140	177	94	80	49	11	1.177
Set	86	121	107	36	58	85	122	88	53	30	25	1	812
Ott	117	89	75	65	62	101	85	101	42	36	15	0	788
<b>Tot</b>	<b>1.23</b>	<b>1.022</b>	<b>672</b>	<b>434</b>	<b>523</b>	<b>730</b>	<b>865</b>	<b>717</b>	<b>403</b>	<b>326</b>	<b>260</b>	<b>43</b>	<b>7.258</b>
%	17,4	14,1	9,26	5,98	7,21	10,7	11,9	9,9	5,5	4,5	3,6	0,5	100

Fonte: nostre elaborazioni su dati Soprintendenza

*Parte seconda***La Nuova Galleria Sabauda****4. Le basi razionali per trasferimento della Galleria Sabauda dal Palazzo dell'Accademia delle Scienze alla Manica Nuova di Palazzo Reale****4.1. I vincoli spaziali**

La Galleria Sabauda, per quanti sforzi di fantasia si possano fare per acquisire nuovi spazi nell'attuale sede è inesorabilmente piccola.

Il trasferimento nella Manica Nuova di Palazzo Reale consentirebbe l'acquisizione di uno spazio museale intermini di sviluppi lineari esositivi più che doppio rispetto alla dimensione attuale. Tenendo conto degli allestimenti si potrebbe disporre di 12099mq di superficie museale di parete contro gli attuali 5070mq. Gli spazi per la didattica, laboratori e mostre teòporanee aumenterebbero del 644%, da 93mq a 692mq. Lo spazio per i depositi aumenterebbe del 92%, quello per gli uffici e servizi generali dell'88%<sup>1</sup>. Inoltre i servizi di libreria e di caffetteria sarebbero collocati in un ulteriore spazio comune con Palazzo Reale: l'ex Torrione della frutteria.

La ristrettezza odierna condiziona negativamente numerosi aspetti<sup>2</sup>.

Vi sono innanzitutto seri problemi causati dalla mancanza/insufficienza degli spazi "tecnici", del back-office, fondamentali per assicurare il rispetto degli "standart minimi" richiesti dalla normativa museografica internazionale ed in via di adozione nazionale: senza tali spazi la medesima funzione scientifica del museo risulta fortemente menomata.

- Mancano così spazi riservati ai sistemi di sicurezza: una sala regia, il deposito delle chiavi, una armadio per il pronto intervento, spogliatoi e servizi igienici per il personale preposto alla manutenzione ordinaria.

---

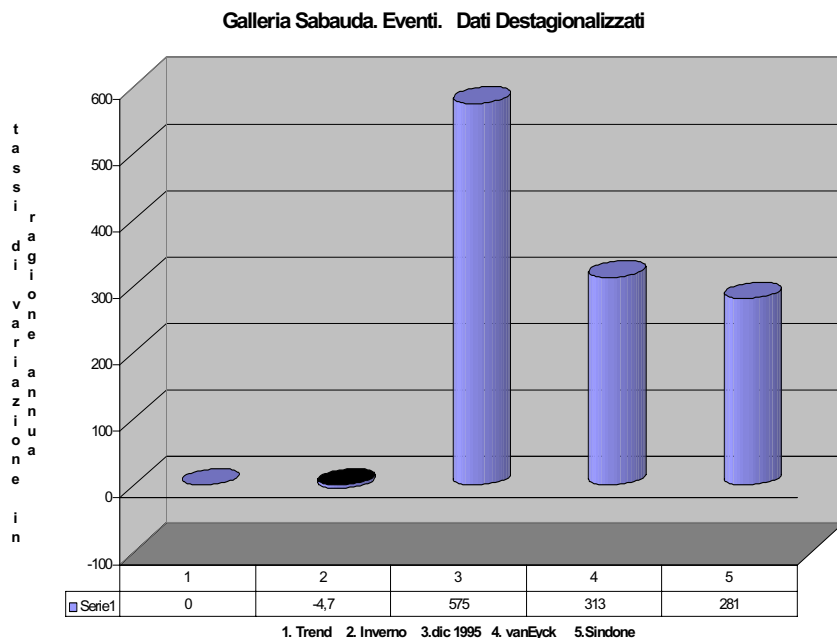
<sup>1</sup> Pagliero e Trucco, 1999, op.cit.

<sup>2</sup> Spantigati e Astrua, 1999, op.cit.



- Sono del pari insufficienti i vani riservati al personale: spogliatoio e servizi, depositi per gli oggetti personali, sala riposo attrezzata per i cambi turni e le soste.
- A dispetto del recupero delle nuove aree poste nel piano cantine, risultano ancora carenti gli spazi dedicati alla conservazione: per garantire opportuni standard operativi sarebbe necessario trovare nuovi spazi sia per i depositi, sia per i servizi tecnici (posa, ufficio tecnico, laboratorio restauro e pulizia, sala movimentazione e imballo opere, depositi di piano).
- Sono egualmente insufficienti gli spazi destinati ad ospitare le funzioni ed i servizi di documentazione: fototeca, diateca, rilevoteca, biblioteca specializzata, archivio storico e archivio corrente, stazioni di consultazione sia di documenti off-line (cd e dvd's specialistici) che on line (banche dati iconografiche e bibliografiche, gratuite e a pagamento) : la condivisione di alcuni di questi servizi con la Soprintendenza obbliga il personale a entrare e uscire dalla sede, con ovvi fastidi.
- Nonostante l'organico della Sabauda sia stato rinforzato coll'arrivo di parte del personale scientifico recentemente assegnato alla Soprintendenza, mancano gli uffici destinati ad ospitare i nuovi funzionari e analoghe considerazioni valgono per il personale amministrativo, per i responsabili della didattica, della comunicazione, delle mostre temporanee e dei prestiti, senza dimenticare infine le esigenze dell'Associazione Amici della Galleria Sabauda, la cui presenza necessiterebbe di uno spazio di rappresentanza.
- Gli attuali 93mq destinati ai laboratori didattici, alle esposizioni temporanee e a sala per le conferenze sono evidentemente insufficienti rispetto all'importanza strategica di tali attività. Come si può notare dal grafico n.5, l'esperienza dimostra che la Galleria Sabauda è cresciuta negli ultimi anni soprattutto grazie alla presenza di eventi straordinari, e che solo eventi di successo potranno limitare il peso negativo di una depressa tendenza stagionale invernale (-4,7% di presenze).

Grafico n.5



- Mancano poi spazi per meglio disporre le collezioni attualmente esposte, recuperare talune opere dalle collezioni di riserva, allestire mostre temporanee; la penuria di spazi ha condizionato negativamente alcune scelte di allestimento (certe sale sembrano eccessivamente cariche di opere), ed è ovvio che l'assenza di aree franche da destinare alle temporary e/o travelling exhibitions limiti le possibilità di allestire od ospitare mostre temporanee di richiamo, laddove il prestigio e la reputazione internazionale della Galleria le consentirebbero di proporsi con successo per ospitare la tappa italiana di alcuni circuiti espositivi di pregio.
- Mancanza poi le strutture esterne di accoglienza: aree di parcheggio per auto e pullman, punti di scarico, accessi facilitati per anziani e pubblici scolastici.

## 4.2 La coabitazione con il Museo Egizio

Come è noto la Galleria Sabauda condivide con il Museo Egizio il Palazzo dell'Accademia delle Scienze. Questa coabitazione presenta alcuni aspetti contraddittori, prevalendo purtroppo quelli negativi. Si è infatti dimostrato che la Sabauda, nelle condizioni attuali, riesce ad attrarre solo in minima parte il pubblico dell'Egizio, per una precisa serie di ragioni.

- Il problema principale consiste nella minima coerenza tra le due collezioni. A differenza di quanto potrebbe accadere nel nuovo polo espositivo reale e sabauda, nella sede attuale risulta invero difficile ipotizzare progetti espositivi comuni, articolati sugli elementi complementari delle rispettive risorse permanenti e di riserva.

Esemplare a tal proposito è il risultato della ricerca sull'“Effetto Sindone”<sup>3</sup>, ove si dimostra che se nel corso della esposizione l'Egizio e la Sabauda hanno quasi triplicato il numero degli ingressi, l'Armeria reale li ha sestuplicati e Palazzo Reale ha registrato un successo di visite eccezionale. Ora tale risultato non è da ascrivere solo all'ovvia, maggior, prossimità fisica, quanto al potente richiamo che può, e potrebbe ancor meglio esercitare nei rinnovati e angusti spazi di piazza Castello, il nuovo polo espositivo “reale e sabauda”.

- Gli aspetti positivi della coabitazione non mancano. Tra le innovazioni recenti va ricordata l'istituzione di un biglietto cumulativo per la visita dei due musei. Per quanto si tratti di una fase ancora sperimentale, negli ultimi mesi circa un terzo dei visitatori della Galleria Sabauda sembra essere stato indirizzato ad essa tramite l'attrazione museale dell'Egizio. Se il prezzo del biglietto cumulativo venisse ulteriormente ridotto il vantaggio per la Galleria Sabauda potrebbe ovviamente diventare molto sensibile, anche se rimane il fatto che il visitatore occasionale, veicolato attraverso il Museo Egizio, è forse qualitativamente impreparato ad una visita poco aperta all'esperienza di divertimento. Queste considerazioni valgono ovviamente a maggior ragione se venissero applicate a un biglietto cumulativo per l'intero sistema museale insediato nell'area di comando di Palazzo Reale.

In generale la coabitazione risulta condizionata negativamente dalla forza dei vincoli logistici .

---

<sup>3</sup> Compagnia di San Paolo, *Il Futuro del Museo Egizio*, p.130.

Gli spazi e i luoghi dedicati all'attesa e all'accoglienza di comitive o gruppi scolastici, come pure quelli dedicati all'information desk, sono assolutamente insufficienti per il fabbisogno delle due istituzioni.

Il lay-out dell'Egizio oscura in tutti i sensi la Sabauda, la marginalizza.

La biglietteria unica penalizza la Galleria Sabauda, in termini di inutili e ingiustificati tempi di permanenza in coda, i cui tempi di accesso sono e dovrebbero essere più brevi.

Gli ingressi in Sabauda sono ostacolati dai flussi in uscita dall'Egizio, rendendo più difficili e meno severe le procedure di controllo e pregiudicando il rispetto degli standard minimi di sicurezza in caso di incidenti o calamità.

Purtroppo tali limiti palesano i loro effetti più perniciosi in concomitanza di eventi (come nel caso dei flussi eccezionali registrati nel periodo dell'ostensione della Santa Sindone e di iniziative come "Domenica al Museo") che ripropongono la necessità di gestire congiuntamente i fenomeni di «congestione», indebolendo in tal senso gli sforzi realizzati per accrescere le utenze.

Vi sono poi gli effetti di concorrenza e sottrazione di pubblico, ascrivibili a diversi altri fattori.

Vi è dapprima un effetto "superstar", che premia oltre i loro meriti le istituzioni dal patrimonio collezionistico più ricco, fin esuberante, punendo oltre i loro demeriti le istituzioni le cui collezioni sono percepite come più deboli dal punto di vista quali/quantitativo. Quando il consumatore di beni culturale soffre un vincolo di tempo per la visita la sua scelta inevitabilmente si indirizza verso l'evento di maggiore qualità. Anche se il differenziale di qualità è minimo, l'organizzazione che sta al secondo posto viene pesantemente discriminata.

Questo effetto "magnetico" depaupera il "budget temporale" di cui dispongono i visitatori: gli studi museologici internazionali concordano nel ritenere che 1,45/2 ore rappresentino fisiologicamente il tempo massimo di tenuta della concentrazione/attenzione necessaria per godere appieno di una visita museale. E'ovvio che dopo due o tre ore di Egizio, siano pochi i "sopravvissuti" desiderosi di inerpicarsi sullo scalone aulico per imbarcarsi in una seconda, altrettanto impegnativa, visita suppletiva, il cui costo-opportunità cresce al diminuire del tempo di permanenza in città.

In tal senso, piú che di sinergie/simpatie tra le due istituzioni, sarebbe piú opportuno parlare della concorrenza esistente tra le medesime, con l'Egizio che non regala molti visitatori alla Sabauda. Il grafico seguente mostra che in media – si tratta di una stima econometrica su dati di ingresso mensili e relativi agli ultimi 15 mesi - nell'ultimo anno ogni 100 visitatori *in piú* al Museo Egizio si registrano 9,9 visitatori *in piú* alla Galleria Sabauda.

I problemi sopra menzionati potrebbero trovare una parziale risoluzione se la Galleria Sabauda disponesse, nella sede attuale, di spazi idonei a consentire una pausa, un ristoro funzionale a una "ripresa" (eventualmente pomeridiana) del percorso espositivo post-Egizio. Purtroppo gli spazi riservabili a tale scopo sono troppo angusti, né si intravedono in tempi ragionevoli le opportunità di procurarseli in tempi rapidi tramite acquisizioni interne.

### **4.3      *Gli elementi positivi della nuova sede***

La messa a punto di un progetto di «sistema museale centrale» prevede la costituzione di un polo culturale nell'area di comando della casa Savoia (Galleria Sabauda, Palazzo Reale, Armeria Reale, Biblioteca Reale, Teatro Regio, Archivio di Stato, Palazzo Madama, Museo Archeologico, Giardini reali, Cavallerizza). Tale soluzione consentirebbe una localizzazione ottimale per i guadagni in termini di sinergie e di esternalità positive (biglietti cumulativi, servizi di accoglienza e ticketing centralizzati, servizi commerciali convenzionati, gestione dei flussi, definizione dei percorsi di visita, etc.),

Inoltre, nella nuova sede, oltre a poter garantire i servizi di cui abbiamo diffusamente parlato in precedenza (ampi spazi per didattica e mostre temporanee, depositi e servizi tecnici correttamente dimensionati, uffici coerenti ai compiti richiesti, etc.) la Sabauda potrebbe «rinascere» a tutti gli effetti.

Non si tratterebbe di un «vecchio museo» in una nuova sede, ma di un «nuovo museo» in una «sede storica». Con una campagna di comunicazione intelligente la Sabauda potrebbe rinnovarsi: il carattere aulico-dinastico delle collezioni della Sabauda, alla base del loro fascino, necessita di spazi acconci, regali, luminosi, ampi, magnificenti, ariosi: oggi invece non vi è nessuna coerenza prossemica tra il carattere della collezione e gli spazi che la ospitano.

#### 4.4 I contro

Vi sono ovviamente alcuni rischi

- Il primo coincide coi tempi di realizzazione del trasloco, condizionati dalla tempistica con cui la Regione Piemonte, attuale occupante, lascerà la Manica Nuova. Servono impegni scritti e scadenze certe, per non coinvolgere la Sabauda in un processo di trasferimento snervante, dal momento che sarebbero comunque necessari interventi strutturali di notevole portata, che comporterebbero la prolungata chiusura della sede.
- Vi sono poi i rischi di carattere tecnico, legati al «trasbordo» delle collezioni: problemi di danneggiamento durante lo smontaggio, l'imballaggio, il trasporto e il riallestimento, shock termici, alterazioni degli standard micro-climatici, etc. Tali aspetti sono largamente risolvibili col coinvolgimento di tecnici qualificati e con la preventiva predisposizione di impianti di conservazione ad hoc, ma anche in questo caso sarebbe necessario pianificare nei dettagli e con largo anticipo tali soluzioni.
- Particolarmente delicata appare la procedura di selezione delle risorse umane previste per il funzionamento della Nuova Galleria Sabauda. Reclutare in poco tempo un conservatore/event manager e i responsabili dello sviluppo, dell'ufficio stampa, della didattica e delle mostre temporanee è impresa complessa soprattutto per le specializzazioni e l'esperienza richieste ai candidati.
- Vi sono poi i rischi di carattere finanziario, in assoluto i più gravi.
  - Il primo è che il decisivo apporto dei privati possa, per qualsivoglia motivo, venire a mancare o contrarsi durante i lavori di ristrutturazione. E' un ipotesi remota, ma stante l'assoluta mancanza di capitali propri della Sabauda va sottolineata l'estrema debolezza della Galleria laddove rimanesse bloccata a metà del guado.
  - Il secondo, ancora più preoccupante, è che non vengano assicurate le maggiori risorse finanziarie richieste per operare dignitosamente a regime: se da un lato sarà relativamente "semplice" reperire contributi e sponsorizzazioni per finanziare gli investimenti di restauro, messa a norma, dotazione impiantistica, etc., sarà più difficile reperire le risorse

finanziarie necessarie per assicurare, a regime, la sistematica copertura dell'aumento dei costi di gestione ascrivibile all'incremento delle utenze, dei consumi, delle manutenzioni ordinarie, del personale, etc.

- Vi è poi il rischio che l'attuale stato di non facile coabitazione si riproponga anche coi nuovi condomini di Manica Nuova. E' un rischio remoto, ma trattandosi degli ultimi arrivati sarebbe opportuno anticipare e risolvere con largo anticipo eventuali motivi di attrito.
- Vi sarebbero poi i tempi tecnici di chiusura delle attuali sale, ascrivibili al trasloco, con disagio degli utenti. Tali inconvenienti potrebbero pregiudicare gli sforzi fatti per fare crescere nel tempo il pubblico del museo e comporterebbero notevoli investimenti in promozione per recuperare «i delusi».

*Parte terza***La Galleria Sabauda nella Manica Nuova del Palazzo Reale di Torino****5. Stima dei costi di gestione della Nuova Galleria Sabauda**

Sulla scorta dei dati raccolti nel corso dell'indagine, abbiamo definito nella seguente maniera una prima stima dei costi di gestione della Nuova Galleria Sabauda, commentando in separata sede ogni singola voce di costo (tabella n.20).

*Tabella 21 : stima dei costi di gestione della Nuova Galleria Sabauda*

<b>Stima dei costi di gestione della Nuova Galleria Sabauda</b>	
<b>Spese per il personale</b>	
A) Dipendenti Soprintendenza	
Salari e stipendi lordi (costo totale, comprensivo di oneri sociali e previdenziali) <sup>1</sup>	1.731.860
Straordinari <sup>2</sup>	5.040
Uniformi e divise <sup>3</sup>	60.000
Missioni <sup>4</sup>	30.000
Formazione e aggiornamento <sup>5</sup>	15.000
Visite Mediche <sup>6</sup>	500
<b>Totale A)</b>	<b>1.842.400</b>

<sup>1</sup> Per gli incrementi, si veda il dettaglio della tabella seguente. Si è peraltro previsto che il personale di custodia e i componenti del gruppo «altro personale» siano rimasti identici per quantità e impegno.

<sup>2</sup> Abbiamo previsto che la spesa massima consentita per straordinari sia rimasta pari a 5.040.000 lire, ossia 20 ore annue per 14 unità a 18.000 lire per ora.

<sup>3</sup> Si veda il dato 98, arrotondato a 60.000.000.

<sup>4</sup> Abbiamo previsto un minimo di 6 biglietti di andata-ritorno su tratte internazionali per un totale di 9.000.000, e 21.000.000 per missioni nazionali (aereo-auto-treno).

<sup>5</sup> Abbiamo mantenuto costante il dato 98.

<sup>6</sup> Abbiamo arrotondato il dato del biennio 97-98.



<b>B) Altro personale ausiliario</b>	
Trimestrali <sup>7</sup>	45.000
Obiettori di coscienza <sup>8</sup>	100.000
Personale esterno (CRT) <sup>9</sup>	21.600
Guide <sup>10</sup>	5.400
Amici <sup>11</sup>	34.775
<b>Totale B)</b>	<b>206.775</b>
<b>Totale spese personale A+B</b>	<b>2.049.175</b>
<b>Differenza rispetto alle spese per il personale 1998</b>	<b>+560.869</b>
<b>Costi di struttura</b>	
Acqua <sup>12</sup>	9.600
Energia elettrica impianti <sup>13</sup>	210.000
Energia elettrica illuminazione <sup>14</sup>	150.000

<sup>7</sup> Abbiamo mantenuto costante il dato 1998.

<sup>8</sup> Abbiamo mantenuto costante il dato 1998.

<sup>9</sup> Abbiamo mantenuto costante il dato 1998.

<sup>10</sup> Abbiamo mantenuto costante il dato 1998.

<sup>11</sup> Abbiamo mantenuto costante il dato 1998.

<sup>12</sup> Stima su utenze. La base attuale è per il biennio 1997-1998 di lire 160 per visitatore. Ipotizzando un flusso medio sui primi tre anni di apertura della nuova sede di 60.000 visitatori si ottiene un costo medio stimato di Lire 9.600.000.

<sup>13</sup> Sulla base delle ipotesi di progettazione e utilizzo degli impianti, si presumono i seguenti consumi annuali:  
energia elettrica impianti = 350.000 Kwh a lire 600 il Kwh totale 210.000.000

Elaborazione dei dati Piretto-Crocitti, 1999, op.cit.

<sup>14</sup> Sulla base delle ipotesi di progettazione e utilizzo degli impianti, si presumono i seguenti consumi annuali:  
energia elettrica illuminazione = 250.000 Kw a lire 600 il Kwh totale 150.000.000

Elaborazione dei dati Piretto-Crocitti, 1999, op.cit..

Gas metano per riscaldamento e raffrescamento <sup>15</sup>	200.000
Spese telefoniche e abbonamento internet <sup>16</sup>	30.000
Pulizie <sup>17</sup>	228.000
Spese postali forfettarie	5.000
Cancelleria <sup>18</sup>	15.000
Spese legali <sup>19</sup>	15.000
Materiale e attrezzeria minuta	2.000
Tassa raccolta rifiuti <sup>20</sup>	9.000
Totale costi di struttura	873.600
<b>Differenza rispetto ai costi di struttura 1998</b>	<b>+489.515</b>
<b>Manutenzione ordinaria</b>	
Manutenzione ordinaria immobile	5.000
Impianti di riscaldamento: centrale termofrigorifera <sup>21</sup>	30.000

<sup>15</sup> Sulla base delle ipotesi di progettazione e utilizzo degli impianti, si presumono i seguenti consumi annuali:

gas metano per riscaldamento = 150.000 mc a lire 1.000 il mc  
totale 150.000.000

gas metano per raffrescamento = 50.000 mc a lire 1.000 il mc  
totale 50.000.000

Elaborazione dei dati Piretto-Crocitti, 1999, op.cit..

<sup>16</sup> Le spese telefoniche sono state stimate sulla base dell'incremento del numero di dirigenti e di funzioni (ad es. comunicazione e marketing), sui costi di connessione dei servizi di documentazione on line, sulla dimensione più internazionale della attività della nuova Galleria Sabauda in un aumento pari al 500%.

<sup>17</sup> Tali costi sono stati calcolati in termini incrementali, maggiorando i consumi della sede del Palazzo dell'Accademia delle Scienze, del 90%, pari all'al rapporto tra i mq della vecchia e della nuova sede.

<sup>18</sup> Tale voce raddoppia la spesa media dell'ultimo biennio, tenendo conto dell'aumento dell'attività e del maggior numero di dirigenti.

<sup>19</sup> Tale cifra include le spese per rilegatura, multe e more.

<sup>20</sup> Tali costi sono stati calcolati in termini incrementali, maggiorando i consumi della sede del Palazzo dell'Accademia delle Scienze, del 90%, pari all'al rapporto tra i mq della vecchia e della nuova sede.

<sup>21</sup> Stima Piretto-Crocitti, 1999, op.cit..

Impianti di climatizzazione <sup>22</sup>	15.000
Impianti di illuminazione <sup>23</sup>	40.000
Sistemi di sicurezza (allarme, antifumo, antiincendio) <sup>24</sup>	15.000
Attrezzature tecniche e mobili	2.000
Ascensori e montacarichi <sup>25</sup>	6.000
Hardware & software, sito WEB <sup>26</sup>	10.000
Fotocopiatrici	1.000
Totale manutenzione ordinaria	124.000
<b>Differenza rispetto ai costi di manutenzione ordinaria 1998</b>	<b>+27.351</b>
<b>Attività scientifica</b>	
Restauri <sup>27</sup>	60.000
Movimentazione e imballaggi <sup>28</sup>	30.000
Catalogazione, archiviazione, schedatura <sup>29</sup>	20.000
Servizi fotografici e digitalizzazione <sup>30</sup>	15.000

<sup>22</sup> Stima Piretto-Crocitti, 1999, op.cit..

<sup>23</sup> La stima si basa sulla illuminazione di circa 100 vani della Manica Nuova di Palazzo Reale (quattro punti luce per vano).

<sup>24</sup> Stima Piretto-Crocitti, 1999, op.cit..

<sup>25</sup> Stima fondata su spesa annua di lire 1.500.000 comprensiva di manutenzione ordinaria e di disinfestazione per ognuno dei 3 ascensori destinati al pubblico e il montacarichi di servizio.

<sup>26</sup> Contratto assistenza tecnica + aggiornamento software. La maggiorazione rispetto alle attuali spese è ascrivibile al maggior numero di personal destinati al personale, ai costi di manutenzione del server, ai canoni di abbonamento dei supporti off-line (cd's specialistici) e on-line (abbonamenti a banche dati storico artistiche come BHA), all'aggiornamento del sito WEB della Galleria.

<sup>27</sup> Per i restauri abbiamo mantenuto costante il dato dell'ultimo biennio.

<sup>28</sup> Si è ipotizzato un fisso minimo di 5.000.000 per le attività ordinarie (prestiti e presentazioni interne) e 25.000.000 per l'esibizione temporanea annuale.

<sup>29</sup> I servizi di documentazione dell'attuale Galleria Sabauda sono deficitari. Pertanto abbiamo ipotizzato che, almeno nei primi cinque anni, debbano essere stanziati 20.000.000 annui.

<sup>30</sup> Gli archivi fotografici e digitali sono arretrati. Pertanto abbiamo ipotizzato che, almeno nei primi cinque anni, debbano essere stanziati 10.000.000 annui, cui si aggiungono i 5.000.000 dei servizi per l'esibizione temporanea annuale.

Trasporto	2.000
Realizzazione di libri e supporti off-line audio-visivi, CD, DVD) <sup>31</sup>	30.000
Attività convegnistica	5.000
<b>Totale attività scientifica</b>	<b>162.000</b>
<b>Differenza rispetto all'attività scientifica del 1998<sup>32</sup></b>	<b>+81.871</b>
<b>Attività didattiche</b>	
Progettazione :consulenze e comitati scientifici	20.000
Tutoraggio e animazione gruppi <sup>33</sup>	40.000
Acquisti materiali per attività didattica	5.000
Visite guidate <sup>34</sup>	5.000
<b>Totale attività didattiche</b>	<b>70.000</b>
<b>Marketing, comunicazione e sviluppo<sup>35</sup></b>	
Eventi speciali (previews,inaugurazioni,serate speciali) <sup>36</sup>	70.000

<sup>31</sup> Tale cifra corrisponde allo stanziamento necessario per pubblicare ogni due anni una monografia/catalogo standard di 250/300 cartelle e un cd-rom di analoghe dimensioni.

<sup>32</sup> In tale sede abbiamo deciso di includere figurativamente la media per gli acquisti del quinquennio 1993-1997.

<sup>33</sup> Tale cifra serve per remunerare quattro operatori/operatrici che lavorano per sei mesi all'anno a tempo pieno (36 ore settimanali) con gruppi di 10-15 bambini cadauno, sia all'interno del museo che all'interno dei plessi scolastici.

<sup>34</sup> Ci riferiamo in questa sede alle visite guidate non incluse negli attuali programmi e nella convenzione Elemond, ma alle visite previste dalle iniziative Ministeriali, dall'opera del mese, dalla presentazione di opere interne, etc.

<sup>35</sup> Tali cifre, che abbiamo desunto da un confronto nazionale e internazionale, includono l'investimento iniziale necessario per lo start-up del « nuovo museo », che durerà almeno un triennio; al termine di questa fase critica lo stanziamento annuale per marketing, comunicazione e sviluppo potrebbe dimezzarsi.

<sup>36</sup> Tale cifra include sia le spese di catering che quelle di organizzazione/hosting.

Incarichi per campagne di comunicazione e sviluppo	70.000
Acquisti spazi pubblicitari (affissioni, stampa, radio, tv, promozioni, premi scientifici, concorsi)	350.000
Costi di aggiornamento e stampa del materiale informativo interno	15.000
Caricamento e aggiornamenti data-base e mailing lists	5.000
Progettazione e realizzazione campagne di fund e friend-raising	40.000
<b>Totale marketing, comunicazione e sviluppo</b>	<b>550.000</b>
<b>Eventi espositivi Temporanei<sup>37</sup></b>	
Progettazione, realizzazione e acquisto di eventi espositivi temporanei	600.000
<b>Totale eventi espositivi temporanei</b>	<b>600.000</b>
<b>Totale generale</b>	<b>4.428.775</b>
<b>Differenza rispetto al costo di gestione totale del 1997</b>	<b>1.942.610</b>
<b>Differenza rispetto al costo di gestione totale del 1998</b>	<b>2.379.059</b>

## 5.1 *Le spese per il personale*

Rispetto alle spese sostenute nel 1998, prevediamo che a regime la nuova struttura del personale possa richiedere, come minimo, l'esborso di lire 2.314.375.000, con una maggiore spesa di lire 826.069.000. Si tratta di un cifra contenuta, presumibilmente inferiore agli effettivi bisogni di potenziamento e qualificazione dell'attuale pianta organica, dal momento che abbiamo ipotizzato che sia il personale di custodia sia quello rubricato sotto la voce "altro personale" (trimestrali, obiettori, guide, personale esterno, amici) rimangano immutati per numero e impegno temporale profuso, e che

---

<sup>37</sup> Abbiamo ipotizzato che la Nuova Galleria Sabauda progetti e realizzi internamente una mostra ogni due anni, ospitando nell'anno intermedio una mostra realizzata da un'istituzione culturale internazionale o nazionale. Il budget annuale è decisamente contenuto rispetto agli standard attuali.

rimangano pressoché identiche le spese per straordinari, uniformi e divise, formazione e aggiornamento, visite mediche, con un sensibile maggiorazione del solo budget destinato alle missioni.

Le ragioni dello scostamento risultano pertanto da alcune modifiche apportate alla fascia più alta e qualificata della pianta organica.

A tal proposito la prima esigenza è che la direttrice possa operare a tempo pieno, coadiuvata da 1 conservatore (VIII livello) a tempo pieno che sarebbe corresponsabile della cura delle collezioni e verrebbe preposto alla gestione delle operazioni di prestito, ai rapporti istituzionali con gli altri musei e soprattutto alla progettazione e realizzazione degli eventi temporanei autoprodotti e allo scouting ed allestimento di quelli ospitati. Il tutto nell'ipotesi che la Nuova Galleria Sabauda produca una mostra ogni due anni, ospitandone un'altra prodotta altrove nell'anno intermedio.

Tali innovazioni dovrebbero garantire la scrupolosa opera di tutela e studio della collezioni, assicurando nel contempo la presenza di risorse umane qualificate, in grado di rispondere puntualmente alle deleghe concernenti le politiche espositive temporanee e le seguenti relazioni intermuseali.

Abbiano poi previsto la presenza di uno staff che si occupi di comunicazione, marketing, sviluppo e ufficio stampa, attività sinora assenti. Ne farebbero parte almeno cinque persone.

- Il responsabile delle *politiche di marketing e comunicazione* (VIII livello a tempo pieno), verrebbe incaricato di curare le attività di comunicazione e promozione del museo. Tale profilo professionale dovrebbe innanzitutto monitorare i fabbisogni culturali individuali e collettivi, (tramite interviste, questionari, info-corner, rilevatori informatizzati, etc.), determinare le funzioni di domanda di beni e servizi culturali, analizzare le serie storiche degli ingressi, definire gli scenari delle politiche tariffarie, formulando ipotesi realistiche sulle possibili differenziazioni dei prezzi per fasce di età, pubblici esistenti e potenziali, orari di apertura, grado di saturazione degli impianti, simulando le conseguenze di tali politiche sulla struttura dei pubblici e sulla loro composizione. Dovrebbe poi occuparsi della progettazione di biglietti unici, abbonamenti, pacchetti, smart cards, pass, packages, vouchers, grants, analizzando il loro impatto sul pubblico e sulle entrate finanziarie, definire i piani di convenzione con istituzioni, imprese, associazioni di categoria, alberghi, curare le campagne di promozione e comunicazione istituzionale, gestendo il budget annuale assegnato per tali funzioni.

- Il responsabile delle *politiche di sviluppo* (VIII livello a tempo pieno), verrebbe incaricato di curare le attività di sviluppo. Tale profilo professionale dovrebbe predisporre i piani di sponsorizzazione, implementare i sistemi di fund-raising e friend-raising (aggiornamento e manutenzione mailing-lists, campagne di adesione), seguire i tender per la concessione dei finanziamenti pubblici (comunali, provinciali, regionali, ministeriali, comunitari, internazionali), costituire e gestire i fondi di dotazione, mantenere le relazioni con i passati e potenziali donatori e monitorare le occasioni di acquisto, intrattenere rapporti con le associazioni e il mondo del non profit, gestire le politiche di licencing e di negoziazione e cessione dei diritti connessi, seguire le attività dei servizi aggiuntivi (caffetteria, biglietteria, servizio visite guidate, book-shops, museum-shops), assicurare la scelta dei partners tecnologicamente più affidabili e delle modalità più redditizie, fissare e riscuotere le royalties sulla riproduzione di suoni, testi e immagini digitalizzati.
- Il responsabile *dell'ufficio stampa* (VII livello a tempo pieno), verrebbe incaricato di curare i rapporti con il pubblico (informazioni, richieste particolari, lamentele e suggerimenti), con le associazioni e i supporters del museo, con la stampa locale, nazionale, internazionale, di settore, predisponendo i comunicati stampa della Sabauda, informando i media delle iniziative espositive e didattiche, curando i rapporti con le redazioni culturali delle testate giornalistiche, contattando gli autori delle guide turistiche internazionali, etc.
- Tali attività necessiterebbero della costante presenza di due persone destinate al supporto secretariale ed operativo: due operatori amministrativi (V livello) impiegati a tempo pieno.
- Vi sarebbe poi un responsabile delle *attività didattiche*. Un funzionario senior (VIII livello) a tempo pieno dovrebbe occuparsi della progettazione delle attività didattiche, curando i rapporti con il ministero, gli assessori all'istruzione degli enti locali piemontesi, i provveditorati, le associazioni di insegnanti e genitori, il mondo dell'associazionismo laico e cattolico, le altre istituzioni culturali subalpine, nazionali e internazionali. Avrebbe dunque funzioni di policy-planner, pianificando i tempi, i modi e le tematiche dei progetti didattici. Svolgerebbe anche mansioni più operative: implementare le attività didattiche, operare dentro le scuole a diretto contatto con insegnanti, genitori e studenti, raccogliere le prenotazioni e definire i calendari delle visite, accogliere i gruppi al loro arrivo e coordinare l'attività dei 4 tutor (quattro operatori/operatrici che lavorano per sei mesi all'anno a tempo

pieno (36 ore settimanali) con gruppi di 10-15 bambini cadauno, sia all'interno del museo che all'interno dei plessi scolastici) incaricati di seguire le scolaresche.

- Il responsabile delle *attività espositive temporanee* (VII livello a tempo pieno), dovrebbe coadiuvare il conservatore/event manager nelle attività di gestione degli spazi polifunzionali: dovrebbe quotare i budget previsionali e assicurare la calendarizzazione ottimale delle attività espositive, di quelle performative e degli eventi a tema, eseguire le attività di scouting sul mercato europeo degli eventi itineranti, seguendone poi le fasi di negoziazione, contrattualizzazione, fissazione diritti, adattamento, trasporto e allestimento, operando nel contempo come agente incaricato di vendere all'estero le mostre prodotte dalla Sabauda
- Un *documentalista a tempo pieno* (VII livello) dovrebbe poi garantire la regolare attività dei servizi di catalogazione, documentazione, consultazione e ricerca (catalogo, biblioteca, fototeca, rilevoteca, archivio storico, archivio corrente, archivio restauri, banche dati iconografiche e bibliografiche on-line e off-line), seguendo altresì le attività degli studiosi esterni e curando, anche dal punto di vista economico-legale, le richieste di riproduzioni.
- Se per i *restauri*, le opere di pulizia routinaria e le riproduzioni fotografiche standard si prevede di continuare a utilizzare, seppur in modo più consistente, il personale della Soprintendenza, abbiamo invece ritenuto opportuno inserire nella pianta organica del nuovo museo un responsabile tecnico (VII livello) a tempo pieno, coadiuvato da un addetto alle lavorazioni (III livello) a tempo pieno, che dovrebbero occuparsi sia della sicurezza (monitoraggio impianti, rapporti coi manutentori ordinari, imballatori, trasportatori, calendario e planning degli interventi straordinari e stagionali, etc.) sia dei depositi (incluso tra le loro mansioni, anche la supervisione delle pulizie interne e delle movimentazioni su piano e nei depositi).
- Infine, riteniamo indispensabile il potenziamento degli *organi amministrativi*, che dovrebbero prevedere la presenza a tempo pieno di un direttore amministrativo (VII livello), con delega alle finanze (gestione dei flussi, politiche di indebitamento, rapporto con la banche e gli sponsor) e alla gestione del personale (selezione, scouting, formazione, valutazione, scelte di outsourcing). Il direttore amministrativo dovrebbe essere affiancato da un ragioniere (VII livello) presposto al controllo di



gestione, all'analisi di bilancio, alla costruzione e al monitoraggio degli indici di attività, alla misurazione dei risultati. Per svolgere degnamente tali funzioni, sarebbe fondamentale la presenza di altre 3 persone a tempo pieno: un collaboratore amministrativo (VI livello), un operatore amministrativo (V livello), un centralinista (V livello) e una dattilografa (IV livello).

Per i dettagli, si veda la tabella n21.

Tabella 21: Il personale della Nuova Galleria Sabauda

Personale e livelli	Qualifica	% impegno in GS	Stipendio Medio lordo	Totale annuo
<b>Alta dirigenza</b>		<b>1,25</b>		<b>66.950.000</b>
I dirigente	Soprintendente	0,25	4.600.000	14.950.000
IX livello	Direttore storico arte	1,00	4.000.000	52.000.000
<b>Tecnico scientifico</b>		<b>13,65</b>		<b>444.730.000</b>
VIII livello	Conservatore/ event manager	1,00	3.800.000	49.400.000
VIII livello	Res.le marketing e comunicazione	1,00	3.800.000	49.400.000
VIII livello	Responsabile sviluppo	1,00	3.800.000	49.400.000
VII livello	Responsabile ufficio stampa	1,00	3.600.000	46.800.000
VIII livello	Responsabile attività didattiche S	1,00	3.800.000	49.400.000
VII livello	Responsabile esposizioni temporanee	1,00	3.600.000	46.800.000
VII livello	Restauratrice	0,20	3.600.000	9.360.000
VII livello	Restauratrice	0,15	3.600.000	7.020.000
VII livello	Documentalista	1,00	3.600.000	46.800.000
VII livello	Geometra- responsabile tecnico	1,00	3.600.000	46.800.000
VI livello	Fotografo	0,30	3.000.000	13.000.000

III livello	Addetto lavorazioni	1,00	2.350.000	30.550.000
<b>Amministrativo</b>		<b>6,0</b>		<b>237.900.000</b>
VII livello	Direttore amministrativo	1,00	3.600.000	46.800.000
VII livello	Ragioniere	1,00	3.600.000	46.800.000
VI livello	Collabor.e amministrativo	1,00	3.000.000	39.000.000
V livello	Operatore amministrativo	1,00	2.800.000	36.400.000
V livello	Centralinista	1,00	2.800.000	36.400.000
IV livello	Dattilografa	1,00	2.500.000	32.500.000
<b>Totale personale direttivo, tecnico-scientifico e amministrativo</b>		<b>16,9</b>		<b>749.580.000</b>
<b>Personale di custodia</b>		<b>30,2</b>		
IV e V livello	<i>Invariato rispetto al 98</i>			982.280.000
<b>Totale Personale di custodia</b>				<b>982.280.000</b>
<b>Totale personale dipendente della Galleria Sabauda</b>				<b>1.731.860.000</b>
<b>Altro personale</b>		<b>7,57</b>		
Trimestrali ministero	IV livello	<i>Invariato rispetto al 98</i>		45.000.000
Obiettori di coscienza		<i>Invariato rispetto al 98</i>		100.000.000
Personale esterno	Sponsor (CRT)	<i>Invariato rispetto al 98</i>		21.600.000
Guide		<i>Invariato rispetto al 98</i>		5.400.000
Associazione amici		<i>Invariato rispetto al 98</i>		34.775.000
<b>Tot. altro personale</b>				<b>206.775.000</b>
<b>Totale generale</b>		<b>54,67</b>		<b>1.938.635.000</b>

## **5.2 I costi di struttura**

Per i costi di struttura abbiamo previsto una spesa di lire 873.600.000, con un maggior esborso rispetto alle spese sostenute nel 1998 di lire 489.515.000. Tale aumento è imputabile alla crescita delle spese collegate a costi/consumi fondati su parametri spazio-volumetrici fissi (Energia e gas metano, pulizie, tasse rifiuti), che in previsione di un ampliamento dimensionale prossimo al raddoppio tendono a assumere valori proporzionali, e in misura minore ai maggiori consumi previsti per acqua (oggi vengono spese lire 160 per visitatore: ipotizzando un flusso medio sui primi tre anni di apertura della nuova sede di 60.000 visitatori abbiamo ottenuto un costo medio stimato di lire 9.600.00) e al prevedibile aumento delle spese telefoniche, postali e di cancelleria.

Comunque, si tratta dell'ipotesi piú pessimistica dal punto di vista dei consumi, dal momento che abbiamo tenuta per buona l'ipotesi di riscaldamento/condizionamento integrale dell'intero plesso architettonico: laddove, per motivi diversi, venissero adottate soluzioni di climatizzazione meno radicali, i consumi diminuirebbero cospicuamente, e cosí pure i costi delle utenze. Non vanno poi trascurate le possibilità di ottenere sponsorship tecniche (forniture gratuite o a prezzo di produzione) da parte degli erogatori di acqua, energia elettrica e gas metano).

## **5.3 Manutenzione ordinaria**

Per le manutenzioni ordinarie abbiamo previsto una spesa di lire 124.000.000, con un maggior esborso rispetto alle spese sostenute nel 1998 di lire 27.351.000. Tale aumento è imputabile alla diminuzione di alcuni degli odierni canoni di manutenzione (l'obsolescenza del sistema impiantistico e dell'impianto architettonico richiede continui interventi di manutenzione «ordinariamente straordinaria» alla centrale termica, all'impianto di climatizzazione e ai sistemi di sicurezza), che la novità del futuro sistema impiantistico dovrebbe, almeno per i primi dieci anni, decisamente limitare. A tali risparmi si contrapporranno i maggiori costi della manutenzione dell'impianto di illuminazione (legato al maggior numero di punti luce), del gruppo di ascensori e montacarichi, delle dotazioni informatiche.

Peraltro, valgono anche in questa sede le considerazioni espresse a proposito delle sponsorships tecniche nel precedente paragrafo, mentre rimarrebbero da esplorare le soluzioni riguardanti i risparmi

ottenibili da convenzioni contrattuali riguardanti tutti i potenziali membri del sistema museale torinese.

#### **5.4                      Attività scientifica**

Per le attività scientifiche abbiamo previsto una spesa di lire 729.626.000, con un maggior esborso rispetto alle spese sostenute nel 1998 di lire 81.871.000. Tale aumento è imputabile alla crescita degli stanziamenti assegnati alla movimentazione e agli imballaggi (abbiamo ipotizzato un fisso minimo di 5.000.000 per le attività ordinarie (prestiti e presentazioni interne) e un variabile di 25.000.000 per l'esibizione temporanea annuale), alle funzioni di catalogazione, archiviazione e schedatura (ove nei 20.000.000 sono incluse sia le spese per materiali che la remunerazione delle prestazioni professionali occasionali), alle riproduzioni fotografiche e digitali (oggi decisamente carenti e necessarie al potenziamento dei servizi di documentazione), alla realizzazione di libri e supporti off-line audiovisivi, CD's, DVD's (i 30.000.000 iscritti a bilancio corrispondono allo stanziamento necessario per pubblicare, in economia, una monografia/catalogo standard di 250/300 cartelle e un cd-rom di analoghe dimensioni ogni due anni. Abbiamo lasciato immutato invece il budget previsionale del restauro in virtù dell'eccellente stato di conservazione delle collezioni e dei frequenti interventi degli sponsor privati, e soprattutto abbiamo incluso nel preventivo dei costi di gestione i 567.626.000 della voce "acquisti di nuove opere": tale cifra è pari alla media del valore degli acquisti effettuati dalla sola Galleria Sabauda nel corso del quinquennio 1993-1997, esclusi dunque gli acquisti effettuati dagli sponsor privati. Tale valore non era stato posto nel bilancio consuntivo del biennio 1997-98, in quanto spesa in conto capitale, ma in questa sede intendiamo proporre tale cifra come un vero e proprio budget annuale per gli acquisti.

#### **5.6                      Attività didattiche**

Abbiamo inoltre deciso di istituire ex-novo un piccolo fondo di bilancio destinato alle attività didattiche: i 70.000.000 inizialmente previsti, presumibilmente destinati ad aumentare nel tempo, servirebbero per le attività di progettazione allargate a comitati scientifici esterni (con pedagogisti, esperti di animazione, insegnanti, artisti, esperti di didattica museale, colleghi italiani e stranieri, associazioni culturali),

per remunerare le attività di tutoraggio dei quattro operatori/operatrici che lavoreranno per sei mesi all'anno a tempo pieno (36 ore settimanali) con gruppi di 10-15 bambini cadauno, sia all'interno del museo che all'interno dei plessi scolastici), per acquistare il materiale d'uso (colori, carte, colle, tessuti, solventi, pennelli, forbici, etc.) necessario per il funzionamento degli atelier, per pagare le guide e gli oratori impegnati nelle visite guidate non incluse negli attuali programmi e nella convenzione Elemond, ossia nelle visite previste dalle iniziative Ministeriali, nella presentazione dell'opera del mese, nella presentazione delle opere interne restaurate, etc.

### **5.7                      *Attività di marketing, comunicazione e sviluppo***

Dovrebbe invece essere ben più consistente il budget destinato alle attività di marketing, comunicazione e sviluppo: 550.000.000 annui, che costituiscono l'investimento minimo necessario per «lanciare» la Nuova Galleria Sabauda nel primo triennio, durante il quale dovrebbero essere conservati i «vecchi» visitatori e conquistati quelli nuovi, per raggiungere rapidamente la soglia minima dei 60.000 visitatori che rappresenta il traguardo minimo. Di questi fondi 70.000.000 verrebbero destinati agli eventi speciali (previews, inaugurazioni, presentazioni, cene sociali, serate speciali, etc.), prevedendo peraltro un sostanzioso contributo da parte di sponsors privati; 70.000.000 verrebbero destinati agli incarichi professionali per la progettazione delle campagne di comunicazione (includendo le politiche di marchio, la segnaletica esterna/interna, l'immagine istituzionale) e sviluppo (campagne di sottoscrizione e abbonamento, raccolte fondi eccezionali, iniziative speciali); 350.000.000 verrebbero stanziati per gli acquisti degli spazi pubblicitari above/below line (affissioni, stampa, radio, tv, promozioni, concorsi, premi scientifici, etc.); 15.000.000 verrebbero destinati all'aggiornamento e alla stampa del materiale informativo interno (opuscoli, miniguide, brochure, schede per commenti, etc.); 5.000.000 verrebbero destinati al caricamento e all'aggiornamento dei data-bases e delle mailing lists (visitatori, sponsors, donatori, scuole, associazioni, imprese partner, indirizzari tecnico-scientifici, etc.); infine 40.000.000 verrebbero destinati alla realizzazione delle campagne di fund e friend-raising (redazione, stampa, affrancatura e spedizione, direct marketing telefonico, internet fund-raising, etc.)

## **5.8** *Eventi espositivi temporanei*

Infine, abbiamo previsto che la Nuova Galleria Sabauda stanzi ogni anno 600.000.000 per la progettazione, realizzazione, ricerca e acquisto di eventi espositivi temporanei. Abbiamo ipotizzato che la Nuova Galleria Sabauda progetti e realizzi internamente una mostra ogni due anni, ospitando nell'anno intermedio una mostra realizzata da un'istituzione culturale internazionale o nazionale. Il budget annuale è decisamente contenuto rispetto agli standard attuali, ma in tal senso i 600.000.000 dovrebbero soprattutto coprire le spese vive di ricerca, progettazione e allestimento: oggi i budget dei grandi eventi superano facilmente i 5.000.000.000 e pertanto confidiamo nella presenza di sponsor tecnici (su trasporti, assicurazioni, stampa cataloghi, etc).

## 6. Sima dei ricavi museali e benefici sociali

### 6.1.1 I ricavi di gestione

Tabella 22: Ricavi in migliaia di lire

<b>Ricavi di gestione</b>	
<b>A) Ingressi e servizi</b>	
Biglietti (valore previsto)	200.000
Visite guidate	10.000
Convenzioni per servizi aggiuntivi	50.000
<b>Totale ricavi ingressi e servizi</b>	<b>260.000</b>
<b>B) Contributi da privati</b>	
Restauri e acquisti	200.000
Borsisti	21.600
Eventi espositivi temporanei	600.000
<b>Totale contributi da privati</b>	<b>821.600</b>
<b>B) Contributi pubblici</b>	
Contributi ministeriali per il personale	250.000
<b>Totale contributi pubblici</b>	<b>250.000</b>
<b>Totate entrate previste (A+B+C)</b>	<b>1.331.600</b>
<b>Differenza rispetto ai ricavi 1997</b>	<b>+584.369</b>
<b>Differenza rispetto ai ricavi 1998</b>	<b>+1.200.296</b>
<b>Fabbisogno di copertura : Ricavi – Costi</b>	<b>-3.097.175</b>

Fonte : nostre elaborazioni.

Per quanto riguarda i ricavi di gestione, in un calcolo che non tiene conto delle esternalità sociali positive del servizio museale, abbiamo formulato alcune ipotesi.

I ricavi da ingressi e servizi dovrebbero poter assicurare 200.000.000 dai biglietti (raddoppiando l'attuale valore, in previsione di 60.000 ingressi annuali con un percentuale di ingressi gratuiti e a pagamento quasi identica a quella attuale), le visite guidate extra-convenzione dovrebbero garantire 10.000.000, mentre le convenzioni per i nuovi servizi aggiuntivi (biglietteria, guardaroba, caffetteria-cioccolateria, book-shop, gift-shop, visite guidate in convenzione) dovrebbero facilmente fruttare tra canoni di locazioni e percentuali sui fatturati altri 50.000.000.

Per i contributi da privati abbiamo invece previsto che rimanga inizialmente immutata la quota destinata ai borsisti (21.600.000) e pario a 1/3 quella per i restauri e gli acquisti: i 200.000.000 previsti annualmente risultano largamente inferiori alla media di quanto gli sponsor privati hanno erogato negli ultimi sei anni per le medesime voci.

Abbiamo invece supposto che i 600.000.000 destinati agli eventi espositivi temporanei possano esser raccolti ogni anno grazie a sponsor/donatori privati. Si tratta di una cifra non eccessiva per le imprese intenzionate a figurare come main-sponsor, che potrebbe essere raccolta senza grandi difficoltà.

Infine, abbiamo previsto che il Ministero possa farsi sin da subito carico dell'ampliamento della pianta organica richiesta, assicurando l'immediata remunerazione di almeno la metà dei nuovi profili professionali richiesti, per un valore di 250.000.000. Per la parte restante ci si potrà rivolgere al mercato attivando contratti di diritto privato.

In base a tali calcoli, nonostante si preveda di poter incrementare i ricavi per lire 1.200 milioni rispetto al 1998 e 584 rispetto al 1997, il fabbisogno di copertura statale o da parte di agenti terzi crescerebbe, dagli attuali 1.918 milioni del 1998 ai previsti 3.097 milioni, con un incremento del 38%.

Si tratterà dunque di verificare quali alternative finanziarie e istituzionali potranno essere individuate per assicurare, a regime, la sistematica copertura di questo sostanzioso aumento dei costi di gestione.



## 6.2 *Innovazioni istituzionali*

Molte questioni rimangono aperte e richiederebbero un approfondimento opportuno.

### 6.2.1 *Contribuzione volontaria e ingresso gratuito*

Accenneremo qui al tema fondamentale delle forme di regolazione dell'offerta museale e in particolare alla formula della contribuzione volontaria con gratuità di accesso alla collezione permanente<sup>38</sup>.

Le innovazioni tariffarie del tipo « *offri il contributo che desideri* » sembrano in grado di accrescere i benefici sociali di un bene culturale, senza peraltro pesare fortemente sui costi di gestione. I costi relativi a tale politica tariffaria, segnalati in altre esperienze museali internazionali e italiane, si rivelano esigui rispetto ai benefici sociali dell'accresciuto accesso di visitatori con conseguente allargamento e promozione dello scopo educativo, comunitario e sociale del museo.

Nel caso specifico della Galleria Sabauda si tratterebbe di stimare di quanto la società nel suo complesso potrebbe aumentare il proprio benessere rinunciando ai 200 milioni degli ingressi a pagamento.

Fare pagare il biglietto di ingresso ai musei è, pur in presenza dell'esenzione per studenti e anziani, una scelta sulla cui opportunità e convenienza pesano due situazioni di incertezza e ambiguità.

Prima incertezza. Non conosciamo quale sia la *domanda potenziale* di consumo culturale, e che dimensioni abbia. Ciò vuol dire che non conosciamo chi sono coloro che per mere ragioni economiche sono esclusi dal consumo di cultura. E' innanzitutto una questione di equità e di giustizia. Quando siamo davanti al botteghino di un museo o di una esposizione d'arte, ci rendiamo conto che il biglietto a pagamento è un modo per razionare il consumo. La logica del mercato è: « *entra chi paga* ». L'ipotetica fila dei potenziali entranti viene drasticamente spezzata in due: entrano quelli disposti a pagare il prezzo stabilito, restano fuori *tutti gli altri*. La categoria *tutti gli altri* merita qualche precisazione, perché ne fanno parte sia le persone con domanda nulla o addirittura negativa, sia le persone con domanda *positiva*, che dal consumo realizzerrebbero comunque un beneficio. Siamo al punto. Esiste un criterio di equità, socialmente condiviso, che

---

<sup>38</sup> Le considerazioni del testo riprendono diversi articoli di W. Santagata apparsi sul «Giornale dell'arte» negli anni 1998 e 1999.

giustifichi l'esclusione dal museo o dalla mostra d'arte di tutti coloro che entrerebbero, ma ad un prezzo inferiore a quello convenuto?

Seconda incertezza. Non disponiamo di evidenza empirica vasta e affidabile, né di studi comparativi sull'ottimalità dei diversi *sistemi regolativi* dell'attività culturale. In altre parole, non è chiaro se e quando siano da preferire *le regole di mercato, l'azione pubblica o la cooperazione etica collettiva*. Anche in questo caso si intrecciano aspetti di efficienza con elementi di equità, perché i tre modelli evocati, regolativi della produzione, del finanziamento, e in definitiva, dell'accesso ai beni culturali sono sotto diversi profili inconciliabili. La regola del mercato corrisponde allo schema mentale utilitarista di un *Direttore Amministrativo* in lotta con la scarsità delle risorse economiche e con il loro efficiente impiego. Per lui il bilancio di un museo, come quello di una famiglia, deve fare i conti con i costi e con le entrate. La virtù liberale - «non esistono *pasti gratis*» - coincide con la copertura dei costi totali, succeda quel che succeda. Ma inevitabilmente accade l'irreparabile, perché il museo-impresa non riesce a sopravvivere con le sole risorse proprie. I costi coperti dalla vendita dei biglietti e dei servizi di caffetteria, libreria e altro rappresentano in tutti i musei del mondo una quota esigua, che oscilla intorno al 5-10 per cento del costo corrente di gestione. Per la Galleria Sabauda la percentuale è del 5,1%. Di fronte questo vero e proprio *cul de sac* ci si rifugia nella politica del «meno peggio»: che i costi, al netto delle entrate proprie e dei contributi di mecenati e sponsor, possano essere coperti con trasferimenti di risorse pubbliche. Ma quando i sussidi pubblici coprono quote superiori al 60-70% dei costi che senso ha escludere i potenziali entranti? Detto francamente, perché regalare quel 60-70% a chi è disposto o *può* pagare il prezzo di ingresso e *non a tutti*? Quale criterio di giustizia distributiva si vuole applicare? Al contrario, i modelli della cooperazione etica collettiva - ossia la contribuzione volontaria individuale per l'offerta di beni pubblici culturali - riflettono un contesto di tipo welfarista o, se si vuole, rispecchiano la visione di un *Ministro della Cultura* in favore della difficile coabitazione tra equità e efficienza. Non ci si preoccupa tanto dei calcoli privati di ogni singolo museo o galleria d'arte, ma dei conti della società nel suo complesso. L'ottica con cui si affrontano i problemi di finanziamento, offerta e consumo di beni culturali cambia radicalmente. Si immagina di ordinare i potenziali visitatori secondo i benefici che ricavano dal consumo del bene. Al primo posto troveremo chi esprime le valutazioni più elevate, poi seguono in ordine decrescente, e secondo le loro preferenze, tutti gli altri, fino a quelli che valutano il bene zero lire. Ammettiamo che il benessere sociale sia eguale alla somma dei benefici individuali realizzati: è evidente che fissare un prezzo di

ingresso esclude dal consumo tutti quelli che ne traggono un beneficio in termini monetari inferiore. Il benessere collettivo si riduce per la presenza degli esclusi. Ora, l'ammontare dei benefici non realizzati è un costo che il direttore del singolo museo può trascurare, ma non la società o il Ministro della Cultura.

A dire il vero le ragioni esposte non intendono eludere il problema del finanziamento. Se i costi di un visitatore in più sono pressoché nulli, quelli totali per salari, manutenzione, allestimento e formazione delle collezioni gravano pesantemente sui bilanci dei musei. La differenza tra costi marginali e quelli totali va in qualche modo coperta e un contributo importante proviene dagli stessi visitatori, reali e potenziali. Non raccogliere la loro disponibilità a pagare volontaria è un lusso che nessun paese può permettersi. Lo schema della offerta volontaria, praticato in molti musei dell'area anglosassone sembra funzionare, sia sotto il profilo dell'efficienza, che dell'equità.

La lettura dei pochi dati disponibili fa sorgere un legittimo dubbio sulla strategia di fissazione dei prezzi di ingresso ai musei, alle esposizioni e alle gallerie d'arte. Ha aumentato i ricavi, e questo è un fattore positivo, ma sembra aver scoraggiato molti potenziali utenti e creato squilibri distributivi a favore delle classi più abbienti, più colte, più professionalizzate.

## **6.3      Agenda**

### **6.3.1    *Analisi della domanda potenziale e dell'impatto sui flussi turistici***

A completamento dello scenario delineato si raccomanda uno studio analitico di impatto del nuovo sistema museale di Palazzo Reale sui flussi turistici e una analisi della domanda potenziale e della disponibilità a pagare dei cittadini per la Nuova Galleria Sabauda.