



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Dipartimento
di Management**

Note di Ricerca

M. Calcagno, I. Collavizza e S. Riccioni

**Il sistema delle mostre d'arte in
Italia: attori, linguaggi e
processi di costruzione del
valore**

Nota di Ricerca n. 1/2015
Aprile 2015

ISSN: 2239-415X



Questa Nota di Ricerca è pubblicata a cura del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia. Il lavoro rappresenta esclusivamente le opinioni degli autori e non impegna la responsabilità del Dipartimento o dell'Università. Le Note di Ricerca intendono promuovere la circolazione di ricerca per favorire discussioni e commenti. Si invita a tener conto della loro natura provvisoria per eventuali citazioni o ogni altro uso.

Il sistema delle mostre d'arte in Italia: attori, linguaggi e processi di costruzione del valore

Monica Calcagno – dipartimento di Management – Università Ca' Foscari, Venezia
< calc@unive.it >

Isabella Collavizza – dipartimento di Filosofia e Beni Culturali – Università Ca' Foscari, Venezia
< isabella.collavizza@unive.it >

Stefano Riccioni – dipartimento di Filosofia e Beni Culturali – Università Ca' Foscari, Venezia
< stefano.riccioni@unive.it >

(Marzo 2015)

Abstract:

Nato all'interno di una ricerca finanziata dal FSE, lo studio ha prodotto una valutazione sul rapporto tra catalogo, inteso come prodotto scientifico, e il sistema mostre nel suo sviluppo in termini editoriali, contenuti e veste grafica, nonché di impatto sul mercato, in stretta relazione con la promozione culturale e turistica del territorio. Soprattutto, la ricerca ha evidenziato l'importanza assunta dalle mostre all'interno del mercato culturale; la sempre crescente affermazione di attori privati con la relativa retrocessione delle istituzioni pubbliche a ruoli marginali; l'affermazione delle case editrici nella gestione delle mostre e dei servizi aggiuntivi. Nell'organizzazione e gestione delle esposizioni d'arte hanno trovato uno spazio sempre maggiore le co-produzioni portando alla creazione di una rete di gestori esterni alle istituzioni pubbliche. In base a uno studio condotto su fonti indirette (rassegna stampa e database) e fonti dirette (interviste semi strutturate a un campione di esperti nel settore), la

L'articolo è frutto di una ricerca condotta in modo congiunto da tutti gli appartenenti al gruppo di lavoro, tuttavia si segnala che nella redazione del testo, il par. 1.1 è di Stefano Riccioni; il par. 1.2 è di Monica Calcagno; il par. 2.1 è di Monica Calcagno e Stefano Riccioni; il par. 2.1.1 è di Isabella Collavizza; il par. 2.1.2 è di Monica Calcagno; il par. 2.2 è di Isabella Collavizza; il par. 3 è di Monica Calcagno e Stefano Riccioni.

percezione della qualità della mostra risulta essere vincolata al progetto scientifico, all'investimento strategico nella comunicazione, al tema complesso del rapporto con il museo e della tutela, ma anche all'opportunità di progettare in sinergia con il territorio profondo mutamento del settore culturale. La ricerca ha, soprattutto, evidenziato il profondo mutamento oggi in atto nel panorama culturale, che merita di essere indagato in modo più approfondito.

Key words: patrimonio culturale, mostre e musei, valore, linguaggi, qualità

JEL: Z11

AUTORE CORRISPONDENTE:

Monica Calcagno	Dip. di Management, Università Ca' Foscari Venezia San Giobbe, Cannaregio 873 30121 Venezia
Telefono:	041-2348743
Fax:	041-2348701
E-mail:	calc@unive.it

Questa Nota di Lavoro è pubblicata a cura del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia. Il lavoro rappresenta esclusivamente le opinioni degli autori e non impegna la responsabilità del Dipartimento o dell'Università. Le Note di Lavoro intendono promuovere la circolazione di ricerca per favorire discussioni e commenti. Si invita a tener conto della loro natura provvisoria per eventuali citazioni o ogni altro uso.

1. Introduzione

1.1 Dai musei alle mostre: preliminari di una ricerca

Queste riflessioni nascono da una collaborazione sorta durante lo svolgimento di una ricerca finanziata dal Fondo Sociale Europeo, che ha avuto per oggetto lo studio dei cataloghi di mostre d'arte, in partnership con la casa editrice Marsilio. Lo studio ha prodotto una valutazione sul rapporto tra catalogo, inteso come prodotto scientifico, e il sistema mostre nel suo sviluppo in termini editoriali, contenuti e veste grafica, nonché di impatto sul mercato, in stretta relazione con la promozione culturale e turistica del territorio. Ma, soprattutto, la ricerca ha evidenziato l'importanza assunta dalle mostre all'interno dell'offerta culturale e quindi del mercato ad essa collegato; la sempre crescente affermazione di attori privati con la relativa retrocessione delle istituzioni pubbliche (i musei) a ruoli marginali; l'affermazione delle case editrici nella gestione delle mostre e dei servizi aggiuntivi.

Gli eventi espositivi, che costituiscono parte di un vero e proprio sistema, si sono moltiplicati e la critica (tra gli altri, l'Osservatorio Mostre e Musei, istituito nel 2004 come progetto della Scuola Normale Superiore di Pisa¹) ne ha spesso denunciato l'impoverimento di contenuti e slanci interpretativi, sottolineando la progressiva inclinazione a diventare meri strumenti di profitto. La felice intuizione del titolo di un numero monografico di Predella (2005), dedicato all'argomento, ben sintetizza la situazione: *Il sonno della ragione genera mostre*.

Il *Codice dei beni culturali e del paesaggio* promulgato nel 2004 (D.L. 42/2004) in attuazione dell'articolo 9 della Costituzione italiana indica nelle attività di tutela, valorizzazione, conservazione e fruizione pubblica gli elementi fondamentali per la corretta gestione dei beni culturali. Possono le mostre ottemperare a tali principi? La valorizzazione in particolare, secondo l'articolo 6 del *Codice*, consiste nelle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e lo sviluppo della cultura, assicurando le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica dei beni, contemplando gli interventi di conservazione. In questo ambito l'attività dei musei assume un ruolo centrale. Vale la pena ricordare la definizione di museo elaborata dall'International Council of Museums: «Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e specificamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto²». Può una mostra soddisfare tali compiti? La risposta, ovviamente, è no. O almeno, in alcuni casi, parzialmente. In questa ottica, quindi, il museo può essere considerato in opposizione alla mostra, perché rischia di essere incorporato dalle mostre che ospita e depauperato da quelle che nutre con i prestiti. D'altro canto la mostra è, per sua natura, un'occasione di guardare alle opere con una prospettiva diversa da quella fornita da un museo.

La dialettica mostre/musei, oggi di grande attualità, ha origini proprio nel potenziale conflitto tra conservazione, valorizzazione, tutela, connaturati all'iniziativa istituzionale e quindi anche al museo, e l'esclusiva fruizione pubblica, esposizione di opere per i fini più disparati, per un periodo temporaneo connaturati al cosiddetto "museo effimero". Tuttavia le mostre

¹ Purtroppo il progetto non è più in attività dal 2013.

² *Statuto dell'ICOM, Articolo 2.1 Definizioni*. Il *Codice etico professionale dell'ICOM*, ispiratore del suo statuto, è stato adottato dalla 15° Assemblea Generale dell'ICOM a Buenos Aires (Argentina) il 4 novembre 1986, stato modificato dalla 20° Assemblea Generale a Barcellona il 6 luglio 2001, che lo ha rinominato *Codice etico dell'ICOM per i Musei*, ed infine revisionato dalla 21° Assemblea Generale a Seoul l'8 ottobre 2004.

temporanee non sono necessariamente alternative all'esposizione museale delle opere d'arte, ma possono costituire un utile strumento per le ricerche storiche artistiche, la tutela e la conservazione di opere (si pensi alle mostre in occasione di restauri), oltre a essere il risultato, e pertanto un valido indicatore, di fenomeni sociali, politici ed economici.

Il mondo culturale, pertanto, guarda alle mostre con attenzione e sospetto, ponendo al centro del problema la valorizzazione, la tutela e la conservazione, quali elementi imprescindibili della valutazione della "qualità" delle mostre.

Il «sistema mostre» risulta, oggi, radicalmente modificato rispetto al recente passato per le modalità di gestione, gli obiettivi, gli strumenti comunicativi; in altre parole l'intera produzione della mostra, compreso l'insieme di servizi offerti e il catalogo, appaiono sempre meno strumentali al percorso del visitatore, e della sua "educazione". Tale sistema innesca il rischio di favorire logiche eccessivamente legate al successo, misurato come numero di biglietti staccati, innescando una pericolosa contrapposizione tra qualità culturale e successo di pubblico. Il rischio, quindi, è che la valorizzazione venga considerata con parametri esclusivamente economici, in termini di rientro finanziario, che diventa indicatore di successo o insuccesso.

Nonostante la rilevanza del tema per la politica culturale di un paese come l'Italia, mancano studi che interrogino l'argomento in una prospettiva scientifica, che sia insieme economica e culturale. L'unico monitoraggio sulle attività espositive rimane quello curato da Guerzoni, per gli anni 2009-2011, che sebbene fornisca un'utile campionatura delle mostre per il periodo in questione, analizza il tema solo su base quantitativa senza porsi il problema della qualità, inteso come indagine che contempra il progetto e le sue modalità espositive, la conservazione delle opere, la comunicazione e la didattica.

Il progetto si propone dunque di indagare questa realtà nel suo divenire, partendo da una prima analisi attorno al tema qualità della mostra così come viene immaginata, progettata e realizzata dagli operatori, senza trascurare il rapporto costi/benefici per le opere esposte e l'eventuale ricaduta (negativa o positiva?) sul museo che quelle opere ha concesso.

Questa prima analisi si colloca all'interno di un contesto di lavoro che nasce come luogo di incontro tra ricerca storico-artistica e ricerca economico-manageriale per indagare il fenomeno senza pregiudizi ideologici e concettuali e produrre un ragionamento consapevole dei molteplici elementi che caratterizzano il sistema delle mostre. L'intento è quello di fornire un ampio e articolato ragionamento sullo stato delle mostre in Italia e, in ultima analisi, sull'identità culturale del paese.

1.2 Mostre e qualità: un rapporto complesso

Il mondo dei musei, non senza contrasti, si è da tempo rivolto all'uso della mostra temporanea come uno degli strumenti per valorizzare le collezioni sotto il profilo culturale ed economico³.

³ Come evidenziato da Bertacchini e Morando (2013), il mondo museale si è rivolto allo strumento della mostra rafforzando le dimensioni di servizio e di comunicazione che da sempre sono parte dei propri obiettivi istituzionali. "The traditional model of museums was based on the physical collection of objects, publicly funded and publicly accessible in a building. The core mission of museums was to preserve, catalogue, develop and provide access to collections, so as to transmit national and global culture to the public and to make material available for research (Alexander, 1983; Lewis, 2011). (...) Museums indeed organize and interpret the information embodied in cultural objects and have become educational facilities, a source of leisure activity and a medium of communication of cultural content. Intangible goods produced by cultural institutions thus represent an added value to the physical collection". (Bertacchini, Morando 2013, 61).

Le mostre vengono infatti ritenute un'occasione di ricerca, ma anche di educazione e, perché no? di svago attraverso cui dare completezza alla dimensione comunicativa del museo, oltre a rappresentare una leva fondamentale per la raccolta di fondi resi indispensabili dai tagli operati nella spesa pubblica (Bakhashi, Throsby 2010; Camarero, Garrido, Vicente 2014).

Se si osserva questo ambito dal punto di vista del sistema di offerta, si può osservare come negli anni più recenti si sia assistito al consolidamento di una serie di organizzazioni di natura privata, esterne alle organizzazioni museali, che, da sole o in partnership con altre, si sono impegnate nella progettazione e gestione del prodotto-mostra. Le conoscenze messe in campo da tali attori vanno da quelle di tipo storico-artistico, passando per quelle ideative e realizzative e di gestione dei rapporti con il territorio. In particolare, le dinamiche che in Italia si sviluppano all'inizio di questo millennio nel settore delle mostre d'arte ruotano attorno a una diversa combinazione di spazi fisici e di processi di progettazione e organizzazione.

In primo luogo, si consolidano alcune società specializzate nella progettazione e, in misura maggiore, nell'organizzazione di eventi espositivi. Tali società portano nomi famosi come quelli di Linea d'ombra, Artemisia o Villaggio Globale, e lavorano con i territori progettando e organizzando mostre per spazi espositivi e musei, mettendo in campo forme diverse di collaborazione con attori istituzionali quali fondazioni bancarie e municipalità, ma anche le Università e quegli attori economici interessati allo sviluppo dei territori sotto il profilo turistico-culturale. I progetti realizzati hanno per lo più le dimensioni della mostra-evento, con grande richiamo di pubblico ed esigenze di finanziamento elevate.

Si tratta di casi di successo? certamente sì dal punto di vista della biglietteria, ma meno chiari se si considerano le polemiche talvolta accese attorno alla proposta di senso dei progetti curatoriali e alla capacità di combinare qualità e successo di mercato⁴.

Un altro gruppo di attori è formato da Fondazioni e istituzioni che, in possesso di spazi espositivi adeguati e non dotati di una collezione permanente, investono nella realizzazione di progetti culturali finalizzati alla rigenerazione culturale di una città e del suo territorio o, più frequentemente, all'attrazione di turisti. Fra questi, possiamo ricordare il caso di Fondazioni come Palazzo Strozzi a Firenze che negli ultimi anni promuove una politica culturale per la città attraverso una fitta programmazione espositiva o le Scuderie del Quirinale a Roma o, nell'ambito dell'arte contemporanea, la Fondazione Pinault a Venezia. In tutti questi casi, ci troviamo di fronte a città turistiche per eccellenza, ricche di un patrimonio culturale esposto nei maggiori musei, che tuttavia trovano in uno spazio espositivo la sede ideale per una progettazione temporanea svincolata dal giacimento culturale esistente.

Infine, occorre ricordare gli attori istituzionali per definizione più importanti e cioè i musei. Dotati di collezioni ricche ma spesso poco visitate, questi si muovono sempre più frequentemente in direzione di una progettazione finalizzata all'attrazione del pubblico, con una contraddizione sottolineata da parte di alcuni tra la vocazione di conservazione e ricerca e la vocazione espositiva (Alexander 1996; Pachucki 2012) che secondo certa parte della critica (Claire 2008) drena risorse alle funzioni primarie dell'istituzione museale (Cannon-Brookes, 1996). Su questo tema molti storici dell'arte, da Roberto Longhi (Longhi 1959) passando per la polemica che oppose Richard E. Spear a Sidney J. Freedberg e Gervase Jackson-Stops (Spear 1986; Freedberg, Jackson-Stops, Spear 1987), per giungere a Francis Haskell (Haskell 2000; Id. 2001) hanno sollevato non poche perplessità sull'utilità e l'opportunità di alcuni

⁴ Al riguardo, si segnala a titolo di esempio la polemica sorta attorno alla mostra, *Da Cimabue a Morandi. Felsina Pittrice* (14 febbraio – 17 maggio 2015, Bologna, Palazzo Fava), a cura di Vittorio Sgarbi, definita priva di "scientificità" e di un preciso "disegno storico", per cui si rimanda alla petizione sottoscritta da 128 storici dell'arte e inviata al Ministro Franceschini, <<http://www.patrimoniosos.it/rsol.php?op=getarticle&id=114634>> e recepita poi dalla stampa <<http://www.ilgiornale.it/news/cultura/attaccano-sgarbi-sua-mostra-regola-darte-1074408.html>>.

eventi espositivi. Il tema si inserisce, nel più ampio problema dello stato del patrimonio culturale in Italia, della sua perdita di funzione come memoria e della riduzione a merce secondo una logica asservita a strategie di mercato che ne violano il contesto naturale, lo spazio sociale e il ruolo identitario nell'ambito di una civiltà (Settis 2002; Id. 2014).

A partire dall'individuazione di questi attori, il presente lavoro si pone l'obiettivo di sviluppare una riflessione a partire da un'analisi che vuole dare voce alle diverse componenti che oggi sono coinvolte nella progettazione, organizzazione, comunicazione e valorizzazione di un progetto espositivo. Il tema su cui si è deciso di interrogare gli attori è la qualità, tema sempre aperto e terreno di scontro molto dibattuto in questo ambito.

Questo lavoro riparte da coloro che costituiscono i soggetti attivi del sistema mostre per rilanciare una riflessione sulla qualità degli eventi espositivi e sull'apparente o reale contrapposizione tra la visione culturale e quella economica di un prodotto che, anziché in contrapposizione al museo, potrebbe esserne complemento e strumento di valorizzazione.

2. La ricerca empirica

2.1 I quesiti preliminari e la costruzione di un progetto

Qual è il concetto di qualità che emerge dalle voci di opera nel settore delle mostre e dei musei? Qual è la connessione tra le diverse componenti progettuali nel determinare il successo di una mostra?

La ricerca che qui proponiamo nasce da questi interrogativi preliminari, che sono stati elaborati sulla base di un confronto interno al gruppo di ricerca. Si tratta di un gruppo interdisciplinare, composto da storici dell'arte e da esperti di management e economia, che leggono il tema da diverse angolazioni, perseguendo il comune obiettivo di comprendere e interpretare la natura e le finalità del progetto curatoriale, della realizzazione del prodotto culturale (anche quanto con finalità meramente economiche) costituito da una mostra, dell'esperienza educativa e pertanto della riflessione sulla didattica, tenendo conto di tutte le componenti che restituiscono all'osservatore un sistema particolarmente complesso. Pertanto da indagare con strumenti diversi.

La natura interdisciplinare del gruppo contribuisce a dare ricchezza e profondità a concetti altrimenti appiattiti su un'unica dimensione, e pertanto vincolati a uno specifico punto di osservazione: storico-artistico, museologico, economico, conservazione e restauro, etc. che, orientando i quesiti in un'unica direzione, finisce per condizionarne anche i risultati e la loro interpretazione. Un gruppo di ricerca in cui le conoscenze storico-artistiche si affiancano a quelle manageriali, dunque, è rilevante non solo per le competenze richiamate ma perché la metodologia adottata nella raccolta e nell'analisi dei dati è necessariamente frutto di un dibattito e di un terreno d'incontro condiviso, inevitabilmente diverso da quanto finora ha proposto la critica, e pertanto in grado di contribuire in modo innovativo alla costruzione di una riflessione costruttiva che sia in linea con i principi della tutela e della valorizzazione del patrimonio artistico, ma anche della sua divulgazione al pubblico e delle esigenze di gestione e realizzazione economica.

L'indagine svolta, sebbene ancora ai suoi primi passi, è stata di tipo qualitativo e le fonti utilizzate nel lavoro di indagine sono state sia indirette sia dirette. Le prime sono state utilizzate per ricostruire la dialettica attorno al tema mostre e musei, così come esaminata nella vasta bibliografia sul tema, in ambito storico artistico, museologico, di tutela e conservazione. Entrando nell'attualità, ci siamo basati sui rapporti di ricerca che affrontano l'argomento (molto pochi a dire il vero), sui molti documenti giornalistici entrando anche nei moltissimi blog e siti web di critica sorti negli anni più recenti.

Le fonti dirette sono costituite da dieci interviste rivolte ai protagonisti del sistema delle mostre: curatori, direttori di musei, organizzatori e imprenditori impegnati in questo settore, ma anche responsabili di quelle case editrici che oggi svolgono un ruolo sempre più rilevante nella stesa progettazione della mostra. A completezza dell'indagine abbiamo anche osservato direttamente le mostre (ovviamente), i bookshop e i loro gestori, impegnati nei singoli eventi espositivi. Le interviste sono state registrate e, successivamente, trascritte e discusse all'interno del gruppo, così da elaborare collegialmente i temi emersi. Ne è scaturito un panorama ricco di informazioni, assai variegato e denso di suggestioni, meritevole pertanto di essere affrontato in un progetto di più ampio respiro. In questa sede presentiamo i primi risultati di questa ricerca.

2.1.1 Fonti indirette: il racconto della mostra oggi

L'analisi del mondo delle mostre corre oggi fondamentalmente sul doppio binario dei rapporti di ricerca, spesso collegati all'editoria di settore, e dei dati statistici forniti da diverse fonti indirette. Nel primo caso, osservatorio privilegiato per la situazione italiana rimane il rapporto annuale de *Il Giornale dell'Arte* (con uscita ad aprile)⁵; a questo vanno affiancate le elaborazioni pubblicate dall'istituto ISTAT e il rapporto sulle vendite editoriali elaborato da AIE, in specifico per quanto attiene la vendita di cataloghi anche se indirettamente informative sulla mostra stessa. In secondo luogo, si segnalano i dati desunti da fonti indirette quali osservatori, nella forma di riviste specializzate e siti, a stampa e on line, accanto a recensioni e articoli inseriti in quotidiani e varie pubblicazioni⁶. In merito a queste ultime, per cui si deve confermare una crescita esponenziale negli ultimi anni in termini di nuove registrazioni on line, se da un parte va considerata la più facile reperibilità e la possibilità di un riscontro immediato in termini di quantità di informazioni e di riscontro sulla critica, dall'altra, non va tralasciata la natura frammentaria e dispersiva dell'informazione, oltre alla questione della garanzia di oggettività nella valutazione in particolare per quanto riguarda le recensioni⁷.

A riguardo, valgano qui a titolo di esempio il caso-studio delle mostre organizzate da Linea D'Ombra, a cura di Marco Goldin⁸, e quello legato al fenomeno di accentramento di esposizioni temporanee a Palazzo Reale di Milano⁹.

Degno di particolare attenzione per i molti spunti di riflessione offerti, è il caso emblematico della mostra *Pontormo e Rosso Fiorentino. Divergenti vie della Maniera* (Firenze, Palazzo

⁵ Cfr. Guerzoni, cit., p. 4.

⁶ Per quanto riguarda le riviste specializzate sono da considerare in particolare Exibart, UnDo.Net, Artribune (...) mentre per i siti e le pagine dei social network dedicati alle mostre con recensioni e rassegna stampa si segnalano a titolo di esempio <http://www.mondomostre.it>; <http://www.finestresullarte.info>; <http://www.storiedellarte.com>.

⁷ Ai fini della ricerca si è reso necessario creare un database con la rassegna stampa più aggiornata sul tema mostre a cui si è attinto a completamento delle informazioni raccolte sul campo.

⁸ Il caso viene analizzato in specifico da Calcagno, 2005. Più recenti osservazioni sono reperibili all'interno della rassegna stampa a cui si rimanda a partire dalle più aggiornate <http://www.patrimoniosos.it/rsol.php?op=getarticle&id=115601>; <http://www.mostrero.it/2015/03/narcisista-goldin/>.

⁹ Si considerino in merito le puntuali riflessioni in Agosti, 2011. Inoltre, sulla programmazione, http://www.repubblica.it/speciali/arte/recensioni/2014/12/31/news/milano_palazzo_reale_le_mostre_le_pi_visite_nel_2014-104079674/

Strozzi, 8 marzo – 20 luglio 2014) ad oggi una delle iniziative italiane, per il 2014, con il maggiore riscontro di critica da parte dell'opinione pubblica e degli specialisti del settore. Per quanto attiene la presente ricerca, significativo risulta il riconoscimento di mostra di "qualità", sostenuta da un numero considerevole di vari interventi, recensioni e articoli, accompagnati da aggiornamenti regolari non solo sull'affluenza ma anche, come in pochi casi, sulla vendita dei cataloghi¹⁰. Ma la mostra tenutasi a Palazzo Strozzi è risultata anche una delle più viste nel 2014, secondo le prime stime dell'anno in corso in anticipo sull'uscita del report de *Il Giornale dell'Arte*, rivelandosi, dunque, un evento di qualità e di successo, concetto sul quale si riferirà più oltre. Dunque, una mostra di riconosciuta validità tanto da ottenere il titolo di "mostra dell'anno" secondo il rapporto di *Apollo – The international Art Magazine*¹¹. Ecco allora che, anche alla luce di quanto detto, ritorna la questione della validità della mostra e degli strumenti a nostra disposizione per considerarne la qualità nelle sue diverse declinazioni.

2.1.2 Fonti dirette: il racconto dei protagonisti

La raccolta dei dati si è articolata in due fasi. Nella prima sono state effettuate alcune interviste aperte, rivolte a soggetti esperti del settore al fine di evidenziare le tematiche emergenti e definire il piano di indagine. Sono quindi state considerate tipologie di professionisti con ruoli diversi all'interno del sistema mostra, su un campione di una decina di intervistati.

Partendo dai risultati dei primi confronti aperti, è stato definito un piano di interviste secondo un modello semi-strutturato elaborato dal gruppo di lavoro tenendo conto di quanto emerso dallo stato dell'arte del settore e delle problematiche presentate nel primo gruppo di interviste dirette. Da qui, sono state individuate anche in questo caso delle figure diverse per formazione e posizione istituzionale al fine di offrire una lettura su più livelli del fenomeno considerato. Gli attori intervistati in questa seconda fase ricadono all'interno delle tre tipologie degli editori, curatori e organizzatori di mostre. All'interno di questa ultima categoria si è scelto poi di far rientrare l'intervista a un operatore di didattica museale, per il particolare interesse e la dimensione innovativa raggiunto nel tempo ma anche per il suo coinvolgimento diretto al fianco di un organizzatore di mostre.

Nella selezione delle case editrici, la scelta è stata fatta sulla base della produzione di cataloghi e del ruolo di leadership nella gestione mostre, prendendo in considerazione quattro importanti case editrici accanto a due aziende medio-piccole, attive con ruoli diversi nella gestione mostre. La selezione è stata fatta tenendo conto anche della provenienza geografica, con particolare attenzione per Milano e Firenze, realtà di riferimento all'interno del mercato editoriale legato alla produzione di mostre. Gli organizzatori e i curatori sono stati individuati sulla base del numero e delle tipologie di eventi coordinati, considerati come indicatori di esperienza professionale. L'individuazione finale dei sei curatori è stata fatta valutando il settore di specializzazione - storia dell'arte moderna e contemporanea - e la collaborazione con istituzioni, pubbliche e private. Infine per la scelta dei quattro interlocutori legati all'organizzazione, compreso il referente per la didattica, si è tenuto conto della tipologia e del numero di mostre.

L'applicazione di tali criteri di selezione ha condotto all'individuazione di un gruppo di 16 interlocutori a cui sottoporre le interviste che sono state effettuate di persona incontrando gli intervistati nelle sedi di lavoro, tranne per un'intervista effettuata su skype. Le interviste sono

¹⁰<http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2014-03-06/pontormo-e-rosso-fiorentino-loro-maniera-una-mostra-eccezionale-palazzo-strozzi--182615.shtml?uuid=ABtmI1>

¹¹ <http://www.apollo-magazine.com/apollo-awards-exhibition-year/>

state trascritte e lette separatamente dai componenti del gruppo. Nell'incontro successivo a ogni intervista, sono stati discussi i risultati emersi¹².

Tab.1 *Legenda delle interviste*

Editori	Curatori	Organizzatori
E1. editore leadership	C1. curatore conservatore di museo statale	O1. società leader di organizzazione mostre
E2. editore leadership (ufficio mostre)	C2. curatore indipendente accademico	O2. media-piccola società di organizzazione mostre
E3. editoria leadership (comunicazione)	C3. curatore internazionale	O3. società leader di organizzazione mostre
E4. editoria leadership (ufficio mostre)	C4. curatore accademico	O4. società di organizzazione didattica museale
E5. media-piccola editoria (bookshop)	C5. curatore di arte contemporanea	
E6. media-piccola editoria (bookshop)	C6. curatore di arte contemporanea	

Nella strutturazione dell'intervista, le tematiche toccate hanno riguardato tre temi principali :

1. Il concetto di qualità di mostra secondo la percezione e l'esperienza dell'intervistato
 2. La definizione del network e la sua rilevanza
 3. I mercati di espansione o, in altre parole, le prospettive di sviluppo per il futuro.
- In questo lavoro, tuttavia, il focus sarà quello della qualità così come viene definita dai protagonisti del sistema di attori che compongono l'offerta oggi.

2.2 I risultati dell'indagine empirica: dalla mostra come progetto alla mostra come prodotto

Il tema della qualità è stato affrontato invitando in primo luogo gli intervistati a proporre le parole chiave e le possibili categorie di riferimento per chiarire rispetto alla loro esperienza cosa si intenda per mostra di qualità.

Nella quasi totalità dei casi la risposta ha confermato l'imprescindibile relazione tra qualità dell'evento e "scientificità" della proposta ideativa, sostenuta da una ricerca storico-filologica possibilmente pluriennale e da una precisa direzione culturale, che si traduca nel percorso espositivo. In tal senso, la qualità di una mostra può essere identificata nella fase del processo ideativo e, in un secondo tempo, nel consumo del servizio culturale. In merito alle emergenze delle risposte, va segnata la ricorrenza del termine "scientifico" in riferimento al progetto, in alcuni casi affiancato al concetto di "inedito" e di "novità" per quanto riguarda gli apporti conoscitivi relativi all'artista o al tema; il livello qualitativo coincide con la capacità di rispondere a quella che viene considerata la finalità intrinseca di un evento artistico, ovvero l'acculturazione del pubblico, in termini di "educazione", a cui si associa una "comunicazione" efficace che si traduce nella promozione della stessa iniziativa, oltre che del territorio e della eventuale struttura museale di riferimento. Non va tralasciato il ruolo svolto dal network, in termini di contatti e collaborazioni tra figure ed enti diversi nell'organizzazione della mostra, in particolare per quanto riguarda i prestiti, spesso indicati quale presupposto ad una garanzia di "qualità".

¹² Per agevolare il lettore si è scelto di identificare i passi tratti dalle registrazioni e inseriti nel testo con sigle alfanumeriche per settore di provenienza dell'interlocutore intervistato, come riportato nella tabella 1.

La definizione degli indicatori di una mostra di qualità ha dunque rappresentato un passaggio importante nella struttura del lavoro permettendo una prima valutazione del valore riconosciuto al tema per tipologia di intervistati.

È il condiviso interesse per l'apporto conoscitivo con una riconosciuta ricaduta sociale che deve portare una mostra a rivelarsi indicatore imprescindibile nella valutazione della qualità di una mostra.

“Un progetto con una precisa direzione culturale e scientifica è sinonimo di qualità. Questo è qualitativo. Quando il pubblico ne esce arricchito grazie a un percorso narrativo (...) ci deve essere un progetto di ricerca e studio alla base. Quindi la mostra deve essere giustificabile in termini di conoscenza. Che conoscenze porta in più? Non solo di contenuti ma anche visive” (intervista E1)

“una mostra per me deve portare novità del punto di vista della conoscenza, non solo numero di visitatori! Deve essere rappresentativa del tema proposto e il progetto deve essere ampio con più opere. Essenzialmente deve rappresentare un contributo inedito sul quel dato artista. C'è una componente sociale in tutto questo. Qualità è garantire conoscenza” (intervista E5)

Nelle parole dell'intervistato E5, direttore di una piccola-media casa editrice, viene posto l'accento sull'aspetto altrettanto significativo del successo, misurato in termini di visitatori e qui distinto, non a caso, dal valore qualitativo.

La funzione sociale riconosciuta all'evento artistico viene rimarcata dall'intervistato O4 (organizzatore di mostre) per il quale, come era facile da prevedere, gli strumenti educativi di una mostra rappresentato un indicatore importante del livello qualitativo che dunque si traduce in un organizzato programma di didattica.

“una mostra di qualità ha un'idea, un progetto alle spalle che sia pregnante, interessante e serio ma che possa anche catturare l'interesse del pubblico, non solo di specialisti ma anche di pubblico più ampio. E poi deve fornire al visitatore un'esperienza di qualità. In questo senso penso che a XXX ci sia un approccio molto orientato al visitatore. Tutti gli strumenti educativi sono stati pensati per questo. Attività di mediazione, pannelli, tutto per mettere il visitatore nelle condizioni migliori per avere un'esperienza trasformativa” (intervista O4).

Nella stessa direzione si muove l'interesse dei curatori, per i quali una mostra è un momento di narrazione da comunicare con validi strumenti. Come sottolineato dal curatore C1, la comprensione del percorso narrativo rappresenta il secondo degli indicatori di qualità, dopo il progetto di ricerca storica.

“un giudizio di qualità un po' diverso che è quello sulla tenuta della narrazione della mostra, siccome la mostre sono narrazioni (...) ha delle sue caratteristiche, ha dei suoi strumenti retorici, dei suoi strumenti comunicativi e questo devo dire è qualcosa che anche il pubblico può capire anche se non è un pubblico specialistico ma si interroga su che cosa ha capito, su che cosa gli è rimasto. E qui è la difficoltà di fare una mostra buona, in cui la narrazione sia immediatamente comprensibile anche ai non addetti ai lavori (...)” (intervista C1)

In tal senso, importanza primaria assume la comunicazione, termine che nella maggioranza dei casi esaminati viene inerito tra i criteri per identificare il valore qualitativo di una mostra. E lo confermano l'osservatorio critico fornito dalle recensioni. È innegabile per tutti gli intervistati come il progetto scientifico se non efficacemente comunicato perda di valore; una questione su cui ritorna un altro dei curatori intervistati a proposito di mostre altamente valorizzate da un progetto comunicativo efficace, con effetto diretto sul successo¹³.

¹³ Valga su tutti l'esempio della mostra *Gonzaga. La Celeste Galleria. Il Museo dei Duchi di Mantova*, a cura di A. Emiliani, R. Morselli (Mantova, Palazzo Te, Palazzo Ducale ottobre – dicembre 2002) che, a fronte di un piccolo progetto, viene qui portata ad esempio di mostra di qualità e di successo grazie all'investimento comunicativo fatto dagli organizzatori. Di contro, la mostra a Verona, a cura di B. Aikema-P. Marini (Verona,

“la qualità scientifica può dare successo ma bisogna pensare alla grafica a alla comunicazione. Quindi tutto dipende da come la presento, la comunico, la pubblicizzo. Per questo il curatore deve essere di vedute più ampie, deve finire di fare solo il curatore di ente pubblico! Si dovrebbe dare 1/3 dell’investimento alla comunicazione. Per prendere pubblico, per farlo venire in mostra, servono soldi, non basta la ricerca e lo studio che ci stanno dietro. Se non conoscono non vengono e per questo devo spendere nella comunicazione. (...) ci sta che la comunicazione è fondamentale!” (intervista C 4).

Ma questo aspetto viene segnalato anche da un editore, per il quale la comunicazione svolge un ruolo fondamentale, soprattutto nella mostra.

“Ci siamo ampliati con nuove professionalità che ora ci portano ad avere uffici diversi, mostre, eventi, stampa. Credo, crediamo, che alla base di tutto sia imprescindibile riuscire a comunicare il messaggio del progetto. Per dare un contenuto culturale devo passare per la comunicazione” (intervista E3)

Al riguardo giova precisare come, nello specifico, per editori e organizzatori la comunicazione sia naturalmente finalizzata al successo, a partire dalla scelta del titolo della mostra fino alla fase della sua promozione¹⁴.

Ma in che misura qualità e successo si relazionano nella mostra d’arte? E chi ne valida il successo? Nel primo caso, le risposte confermano come le due situazioni non siano coincidenti con occasioni in cui a una mostra valida sotto il profilo dei contenuti e del progetto non corrisponda un altrettanto forte richiamo di pubblico. Su che cosa invece si intenda per mostra di successo gli intervistati hanno offerto una più ampia casistica di chiavi di lettura. Se per il piccolo editore il successo viene individuato principalmente nella vendita di cataloghi (intervista E5), per la casa editrice che ne gestisce anche i servizi esso viene riconosciuto “quando l’investimento è stato calcolato bene” (intervista E4); ancora il curatore può considerare una mostra di successo nel caso in cui pubblico ne abbia compreso la qualità rispondendo con un’alta partecipazione alla mostra stessa (intervista C5). Per quanto riguarda la legittimazione, è opportuno sottolineare come questa sia principalmente ascrivibile alla posizione dell’opinione pubblica attraverso recensioni e interventi a mezzo stampa; ne riferisce il curatore C4, non senza una nota amara per la situazione della critica attuale, considerato che “le pagine culturali si misurano attraverso lo spazio che esse occupano, cioè lo spazio che la mostra acquista; ma nelle pagine acquistate, anche se grandi, non c’è più contenuto”¹⁵.

Ancora, che cosa determina il successo di un’esposizione? Anche in questo caso diverse sono le variabili da valutare. Tra le altre, viene citata la scelta del tema, per cui, ad esempio, per la casa editrice E4, “i grandi nomi vanno bene per la grandi mostre in realtà metropolitane,

Palazzo della Gran Guardia luglio – ottobre 2014), dedicata a Veronese, con maggiori aspettative di pubblico e avvalorata da un credibile progetto scientifico, non ha avuto successo a causa di importanti lacune nella comunicazione e promozione dell’iniziativa.

¹⁴ La scelta del titolo, infatti, è spesso il risultato di un “compromesso con il curatore” da parte della casa editrice che “cerca una cosa semplice ma di effetto” (intervista E2).

¹⁵ “Non si fa critica più! Anche nelle pagine dei quotidiani che dovrebbero fare critica (...) Per non parlare della Biennale che si fa ma solo per una guerra tra curatori. Sta diventando un festival del cinema, dove conta la mondanità, l’invito, la partecipazione a quell’evento. Quando si parla di critica dell’esposizione, delle opere e non dell’artista che è protagonista? Non c’è possibilità di pensare all’arte”. A riguardo, sembra opportuno rimandare alle riflessioni a riguardo di Tomaso Montanari che in un articolo dal titolo *Sulle mostre, sulla didattica e sullo scrivere di arte* si interroga sul come scrivere di mostre, lasciando tuttavia in sospeso l’interrogativo sul valore oggettivo delle recensioni che quotidianamente vengono pubblicate su testate diverse; <http://www.news-art.it/news/sulle-mostre--la-didattica-e-la-scrittura-storico-artistica.htm>

mentre nelle città d'arte bisogna necessariamente mantenere un legame con il territorio”, e la sede, ad esempio la molto citata Milano nel caso specifico con Palazzo Reale per E2, o Roma con le Scuderie del Quirinale per C2. Va tuttavia segnalato, per completezza di informazione, come la sede non sia sempre determinante ai fini del successo di pubblico; lo dimostrerebbe il caso emiliano dove, ad esempio, “la mostra di Wildt a Forlì è andata bene, sia come numeri sia come critica tanto da essere richiesta dal D’Orsay (...) e Forlì certo non è una città facile, da raggiungere e di passaggio. Eppure i numeri parlano, soprattutto per quanto si è riusciti a fare sul territorio” (intervista E1).

Ma qual è di contro il valore di una mostra valida scientificamente ma che non viene visitata? Rimane in sospeso il fine del messaggio culturale, anche nel caso di una mostra di qualità (ma è possibile definirla comunque tale?), che non viene condiviso e di cui non viene garantita la conoscenza.

Tutela e territorio rappresentano altri due indicatori menzionati ripetutamente dagli intervistati. L’analisi delle risposte in questo caso è essenziale per comprendere il diverso approccio alla questione da parte di una precisa categoria, quella dei curatori, in particolare di arte antica e moderna, dove centrale è l’opera d’arte nella sua natura materiale, da valutare quindi non solo in termini di esperienza emozionale lungo il percorso di mostra. E’ possibile confermare, ad esempio, nello specifico per il solo gruppo dei curatori, la stretta relazione con la sede del “museo”, quindi con le sue collezioni, a qualificare la mostra a cui dovrebbe competere la “tutela” delle opere esposte¹⁶.

“Per come è l’Italia oggi, dunque, la mostra deve essere 1. tutela, 2. massima rappresentazione qualitativamente di un artista e 3. il più possibile strutturare un rapporto con il territorio (...) in tutte le premesse dei cataloghi delle mostre delle XXX ho sempre sottolineato l’importanza della tutela, del fatto che in realtà queste mostre volevano sì dare un’immagine di Italia, e sottolineare determinati aspetti critici etc., ma soprattutto dei momenti di tutela, ovvero recuperare dei capolavori considerati assoluti ma di cui nessuno si preoccupa. Da qui la scelta della monografica (...). Questo il punto di partenza. Con questa programmazione volevo anche lavorare sul territorio. Le mostre dovevano lasciare anche qualcosa ai territori” (intervista C2).

La qualità come ricaduta positiva in termini di tutela e di valorizzazione del territorio trova conferma anche nelle parole di altri curatori (interviste C1 e C5) e il medesimo obiettivo viene sottolineato nel corso delle interviste a due (O1 e O2), in particolare nella prima intervista che identifica la validità della mostra attraverso il concetto di valorizzazione delle tre variabili “culturale, economica e turistica”, anticipando così la questione del mercato economico del territorio.

Importante ai fini della valutazione della qualità è anche il network entro cui si muovono i vari attori; per la gran parte degli intervistati, infatti, la riuscita di una mostra dipende necessariamente dalla rete di contatti e dalle possibili partnership finalizzate, oltre al contenimento del rischio d’impresa attraverso la riduzione dei costi di gestione, anche al raggiungimento di un più ampio accesso ai prestiti.

“Parto dal concetto essenziale che il mondo dell’arte è fondato su relazioni, su rapporti di continuità. Quindi se conosco bene collaboro, attivo un rapporto stretto. La casa editrice adesso nel sistema mostre deve dare di più altrimenti esce. Questo anche a livello internazionale dove noi siamo editori internazionali (...) gli attori sono sempre di più. Diverse le persone con cui ci si rapporta. Istituti pubblici, privati, aziende di comunicazione, organizzatori, curatori, autori...” (intervista E1)

“in Italia è diverso rispetto all’estero dove funzionano molto bene le collaborazioni tra musei. All’estero le mostre sono organizzate dai musei ma con forme di collaborazione. Il concetto di mostra è diverso. Quale il nostro problema? Di Venezia anche. Noi ci alleiamo troppo poco con strutture straniere. Noi non capiamo come si potrebbe fare mostre importanti, mostre di successo, anche spendendo poco. All’estero si spende meno per

¹⁶ Riguardo al macro tema del problema della sicurezza e conservazione delle opere in mostra si rimanda a Levi, 2005, pp. 15-23.

fare le mostre perché si fanno in collaborazione tra musei. Senza corsa alla conquista di una sede. Francia e Inghilterra sono capaci di spendere mano. Bisogna capire che le co-produzioni sono meno costose. Le alleanze tra istituzioni portano vantaggi sia economici ma anche di controllo reciproco. Parlo di controllo di qualità e della scientificità anche del progetto. In Italia c'è qui poca credibilità in termini di *turning point*. La differenza sostanziale è questa e anche per gli allestimenti si potrebbe risparmiare” (intervista C3)

Con alcune eccezioni (ad esempio l'intervista E6), la scelta della co-produzione sembra indicativa di una certa qualità, non rappresentando, quindi, un limite nella collaborazione anche tra pubblico e privato. Senza entrare in questa sede nel merito di una questione molto dibattuta, basta notare come il ruolo di primo piano svolto dai privati abbia portato anche a uno spostamento di competenze dove spesso la fase ideativa risulta gestita da figure esterne, organizzatori e case editrici, in collaborazione con curatori, il cui profilo è profondamente mutato. Si tratta per la maggior parte di professionisti che assommano competenze diverse operando spesso in autonomia rispetto alle istituzioni pubbliche e dando vita, in alcuni casi, a curatele multiple. Lo conferma quanto osservato nel corso delle interviste O2 e O3, per gli organizzatori, mentre a parlare è il profilo biografico del curatore C2.

Una delle questioni su cui gli intervistati sono stati invitati a riflettere è la conseguente qualità di processi gestiti da attori diversi e caratterizzati da obiettivi diversi. Tale situazione sembra venire accettata favorevolmente dalla maggior parte degli intervistati con un atteggiamento non del tutto scontato, che riconosce la possibilità di richiedere *fee* bassi o l'accesso più facile a scambi di opere, con ricadute sia sul progetto scientifico, sia sull'entità dell'investimento. Ne offrono testimonianza le osservazioni, tra le altre, dell'intervistato O2 e del curatore C1 riferendo su una situazione presente già dagli anni Settanta originatasi dalla “necessità di diminuire le spese, considerata anche la quantità di iniziative di certi ambienti” e dal fatto che “alcuni gestori sono diventati indispensabili per avere alcuni prestiti creando una certa privativa”. Situazione, quella degli elevati costi dei prestiti, che potrebbe essere risolta in parte con un ritorno alle mostre in sedi museali al fine di stabilire una “relazione della mostra con la collezione permanente del museo, che può essere un momento a sostegno della comprensione nella lettura di un museo”. Le sempre più frequenti proposte di mostre-dossier, quale strategia per rilanciare il patrimonio presente nelle varie realtà museale, anche al fine di diminuire i costi di mostre con prestiti internazionali, viene oggi sposata da studiosi e curatori, nel caso specifico dal curatore C5 e da O2, come testimoniano recenti interventi a mezzo stampa¹⁷. Una conferma ulteriore della stretta relazione tra esposizione temporanea e collezione permanente quale sinonimo di qualità.

A conclusione, tuttavia, è importante sottolineare come il concetto di qualità non si esaurisca nel progetto della mostra ma possa essere esteso anche ai prodotti del suo processo produttivo. In questa sede, rimandando ad altra occasione più puntuali osservazioni, sembra opportuno accennare all'interesse rivolto al prodotto catalogo di mostra, da considerare per il suo intrinseco valore di “testimonianza durevole”

“Conta l'emozione quindi compro, e ovviamente per esigenza di informarmi, di conoscere. L'idea rimane quella di portarmi un pezzo di mostra con me, l'esperienza continua quindi nella libreria di casa (...) una mostra non può trovare il suo limite entro un contenitore in cui viene allestita e non può esaurirsi con alla sua chiusura” (intervista E6)

Da qui, una riflessione sull'importanza assunta dal catalogo, riprendendo il tema da cui è nato il progetto di ricerca e sul quale si è detto in premessa, anche in relazione al ruolo degli stessi editori all'interno della filiera mostre e alla gestione da parte degli stessi dei bookshop, quale principale canale di mercato del prodotto cartaceo. Tralasciando la questione delle molteplici

¹⁷ Si veda in specifico l'intervento del critico Flavio Fergonzi, *Il futuro del Revoltella? Mostre-dossier* (“Il Piccolo”, 18 febbraio 2015, versione on line) a proposito della situazione del Museo Revoltella di Trieste.

variabili sulla vendita, dal posizionamento “ideale dell’espositore a fine percorso” (intervista E2) al fattore prezzo su cui diverse sono le strategie a partire dal limite dei 30 euro adottata dall’editore E1, in sede di intervista si è scelto di considerare il rapporto tra qualità della mostra e qualità del catalogo, sollecitando gli interlocutori sugli aspetti qualitativi del prodotto editoriale. Su questo l’intervento dell’editore E2 sembra riassumere il concetto di qualità che sarebbe determinato da “una programmazione con tempi lunghi dove qualità è data certamente dal rispetto della direzione di progetto che significa un lavoro buono e scientifico da parte di chi è coinvolto”. Nella maggioranza dei casi è stata messa in evidenza l’esigenza di un maggiore rapporto con la mostra e lo stesso allestimento (interviste O1, E2), accanto a una maggiore attenzione in fase di strutturazione del catalogo, quindi nella ripartizione tra saggi e schedatura, quale elemento di maggiore criticità in particolare per la categoria dei curatori (intervista C3).

Analogamente a quanto detto per la mostra, alla qualità del catalogo non sempre corrisponde il successo di vendite (interviste E4, E5). Significative sono le risposte legate alla corrispondenza tra mostra di qualità e catalogo di qualità che sembrano essere confermate per alcuni editori, tra cui l’editore E2 per il quale “il prodotto è la mostra! (...) se la mostra non vale non lo vendi”. Lo confermerebbe il caso sopra citato della mostra fiorentina dedicata alle figure di Pontorno e Rosso Fiorentino (2014). Ancora, ad arricchire il quadro sul tema del catalogo, gli intervistati sono stati sollecitati a riflettere sui possibili sviluppi futuri del prodotto, in termini di format editoriale e di contenuti. Uno degli aspetti emersi con maggiore ricorrenza è, come prevedibile, il problema del cartaceo che rimane un prodotto ancora forte per la maggioranza degli editori, sebbene con la possibile variante del prodotto diversificato (intervista E5). Diversa la lettura fornita dai curatori, che sottolineano la possibilità di utilizzare apparati e strumenti digitali. Tale aspetto viene ribadito dalla categoria specifica dei curatori di arte contemporanea che sottolineano la natura diversa del rapporto tra catalogo e mostra.

“Dalle installazioni degli anni ottanta il catalogo è sempre più lontano dalla mostra che non viene ripresa nel cartaceo. Il problema per il catalogo di arte contemporanea è dato dall’essere stampato prima. Con quadri e sculture si può fare un catalogo ma con altre tipologie oggi non si può risalire alla mostra. Per l’arte antica è più semplice perché le opere che si sceglie di esporre rimangono tali, ad eccezioni di qualche eccezione per problemi di prestiti ad apertura della mostra. Di solito il catalogo viene stampato a ridosso quindi si possono fare modifiche. Per l’arte contemporanea è diverso; a volte sono gli stessi artisti che fanno le fotografie delle opere, delle installazioni, cambiando la sistemazione, quindi cambia il messaggio. È difficile pensare alla scheda dell’opera prima di aprire la mostra (...) Credo che oggi il libro possa accompagnare non documentare.” (intervista C4)

Alla luce di tali considerazioni che confermano il valore del catalogo sull’esperienza di mostra del visitatore rimane una questione ancora aperta che, dunque, attende risposta: come e che cosa il fruitore può a sua volta proiettare sul catalogo?

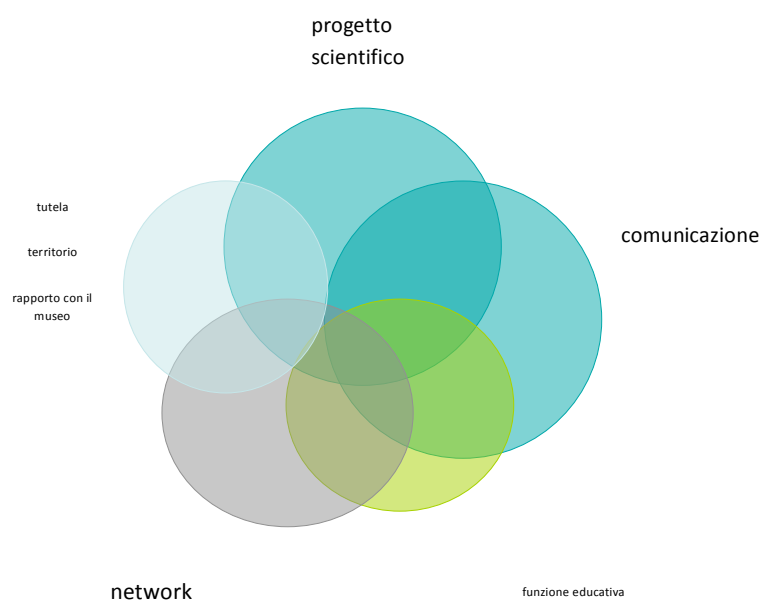
3. Prime conclusioni

I livelli di lettura emersi nel corso di questa prima rilevazione empirica ci rimandano l’immagine di un sistema in cui attori diversi, di natura pubblica e privata, contribuiscono a definire un prodotto culturale (Calcagno, Faccipieri, Rocco 2005), la mostra, il cui livello di qualità è il risultato di un insieme complesso di attività di progettazione e gestione che hanno natura storico-artista ed estetica ma anche una dimensione strategico-economica che pone tali attori in intesa relazione con il territorio. Seguendo i livelli di lettura proposti dagli interlocutori, la qualità richiama quindi la natura del progetto scientifico, l’investimento strategico nella comunicazione, il tema complesso del rapporto con il museo e della tutela (sebbene appaia poco frequente l’attenzione alla conservazione delle opere), ma anche

l'opportunità di progettare in sinergia con il territorio andando a sviluppare quelle dimensioni di network e quelle relazioni con pubblici diversi che, ad esempio, chi opera nella gestione della didattica coglie in tutta la sua strategicità (Bakhashi, Throsby 2010) in un periodo di profondo mutamento del settore culturale. Un mutamento che pone tutti gli attori di fronte alla necessità di inventare risposte radicalmente nuove ai mutamenti radicali del contesto in cui si opera. Un'evoluzione che le interviste testimoniano come ben presente nella visione degli attori impegnati nel sistema delle mostre, come riportato in figura 1.

A partire da questa prima rappresentazione, la ricerca va quindi ri-disegnata in modo da avviare un secondo processo di investigazione focalizzato a entrare in profondità nei processi attraverso cui la qualità viene costruita nell'interazione tra questi diversi attori.

Figura 1. *La percezione del concetto di qualità*



BIBLIOGRAFIA GENERALE

- G. Agosti, *Le rovine di Milano*, Milano 2011.
- Alexander, P. (1996), "Pictures at an exhibition: conflicting pressures in museums and the display of art", *American Journal of Sociology*, 101, 797-839.
- Bakhashi, H. - Throsby, D. (2010), *Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organizations*, NESTA Research Report.
- Bertacchini, E. – Morando F. (2013), "The Future of Museums in the Digital Age: New Models for Access and Use of Digital Collections", *International Journal of Arts Management*, 15 (2), 60-72.
- Calcagno, M., Faccipieri, S., Rocco, E. (2005), *Consumo culturale "di massa" e nuove forme di offerta: il caso Linea d'Ombra in Micro & Macro marketing*, vol. 3, 495-514.
- Camarero, C. – Garrido, M.J. – Vicente, E. (2014), "Achieving effective visitor orientation I European museums. Innovation versus custodial", *Journal of Cultural Heritage*, in press.
- Cannon-Brookes, P. (1996), "Cultural-Economic Analyses of Art Museums: a British Curator's Viewpoint", V. A. Ginsburgh and P. M. Menger (eds), *Economics of the Arts: Selected Essays*, 255-274.
- Freedberg, S.J., Jackson-Stops, G., Spear, R.E., "On Art History and the Blockbuster Exhibition", *The Art Bulletin*, 69, 2, 1987, 295-298.
- Guerzoni G., a cura di, *Le mostre al tempo della crisi. Il sistema espositivo italiano negli anni 2009-2011*, Fondazione di Venezia 2012.
- Haskell, F., *The Ephemeral Museum. Old Master Paintings and the Rise of the Art Exhibition*, New Haven-London 2000.
- Haskell, F., *Antichi maestri in Tournée: le esposizioni d'arte e il loro significato*, Pisa 2001
- vom Lehn, D. - Heath, C. (2005), "Accounting for New Technology in Museum Exhibitions", *International Journal of Arts Management*, 7(3), 11-21.
- Levi D., "At what expense? And at what risk?". *Qualche riflessione sulla legittimità delle mostre*, in *Il sonno della ragione genera mostre*, a cura di G. De Simone, E. Pellegrini, *Predella*, 4, 2005, 15, Numero speciale, 15-23.
- Longhi, R., "Mostre e musei (un avvertimento del 1959)", *Paragone*, 235, 1969, pp. 3-23.
- Pusa, S. – Uusitalo, L. (2014), "Creating Brand Identity in Art Museums: A case Study", *International Journal of Arts Management*, 17 (1), 18-30.
- Il sonno della ragione genera mostre*, a cura di G. De Simone, E. Pellegrini, *Predella*, 4, 2005, 15, Numero speciale.
- Settis, S., *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino 2002.
- Id., *Se Venezia muore*, Torino 2014.
- Spear, R. E., "Art History and the "Blockbuster" Exhibition", *The Art Bulletin*, 68, 3, 1986, 358-359.