

SENSE AND SENSIBILITY

Gestire i beni culturali anche secondo principi aziendali: l'esperienza del FAI



Andrea Rurale

è SDA Professor of Marketing. Insegna nei corsi ACME e Marketing Management e nel MAMA, il nuovo Master SDA Bocconi dedicato all'amministrazione e management dell'arte (in collaborazione con Musei Vaticani, FAI, Fondazione Musei Civici Venezia, Filarmonica della Scala, Arena di Verona, Teatro Franco Partenti, SKY Arte, Skira e Art Newspaper e Casa d'Aste Christies). È presidente FAI Lombardia. In particolare l'ambito di interesse e ricerca è il marketing esperienziale, consumer behaviour e il marketing in contesti edonistici (arte, turismo, heritage).
andrea.rurale@unibocconi.it

Se l'opera di tutela del Fondo Ambiente Italiano prosegue immutata da ben quarant'anni, cambia il modo di porsi di questa istituzione per adeguarsi alle nuove esigenze del pubblico con l'obiettivo di giungere alla sostenibilità totale nella gestione dei propri beni. Ecco come.

Da quarant'anni tutela il patrimonio artistico e ambientale italiano in modo autorevole e con uno stile inconfondibile. Il Fondo Ambiente Italiano (FAI) rappresenta oggi una delle istituzioni italiane più importanti e ascoltate dai governi di ogni colore. E da tempo rappresenta anche il contesto nel quale studiare e sperimentare nuove tecniche per la gestione dei beni culturali, non solo nell'ambito del recupero e restauro (la manutenzione programmata è ormai considerata la prima forma di valorizzazione), ma anche secondo una prospettiva aziendale (dal rapporto pubblico/privato nella gestione dei beni culturali all'heritage visto come asset per lo sviluppo del paese secondo politiche di marketing territoriale). Lo stesso nome della fondazione in quarant'anni è stato spiegato in modi diversi: da semplice acronimo di Fondo Ambiente Italiano, il naming poi è stato usato per stimolare all'azione (voce del verbo "fare" fino al recente claim "FAI, per sempre, per tutti").

Nato a Milano nel 1975 per volontà di Giulia Maria Crespi (ora presidente onorario), Renato Bazzoni, Alberto Predieri e Franco Russoli da un'intuizione di Elena Croce che voleva emulare l'esperienza del National Trust fondato nel 1885 nel Regno Unito, il FAI oggi possiede 52 beni (ville, castelli, baie, giardini e palazzi) dei quali 30 sono aperti al pubblico, 16 tutelati e 6 tuttora in restauro. Anno dopo anno la fondazione acquisisce per lasciti, donazioni o comodati sempre nuovi angoli del patrimonio artistico o ambientale.

Il FAI conta oggi 100.000 iscritti (per quasi metà ancora concentrati nella sola Lombardia) e si articola sul territorio italiano attraverso 150 rappresentanze territoriali ("delegazioni" o "gruppi") e 7.000 volontari.

Se nel 1975 era l'espressione dell'illuminata borghesia milanese, che in Giulia Maria Crespi (discendente della famiglia di cotonieri lombardi proprietari della fabbrica di Crespi d'Adda e tra l'altro del *Corriere della Sera* fino al 1973) aveva una delle migliori testimonie, nel corso di quarant'anni il FAI ha abbandonato la sua allure esclusiva e che per molto tempo lo ha isolato in una torre eburnea frequentata solo da ricchi e aristocratici, abbracciando una missione più "movimentista", battendosi per preservare zone d'Italia a rischio di cementificazione o intervenendo nel corso dell'iter legislativo per

norme in tema di beni culturali (come il recente intervento sull'Art Bonus dove si chiedeva di estendere anche a fondazioni private le agevolazioni fiscali o la posizione critica verso l'introduzione del principio del silenzio-assenso per le autorizzazioni rilasciate dalle soprintendenze previsto dal decreto Madia).

Questo riposizionamento che è tuttora in corso è indubbiamente il risultato di diverse forze che hanno operato contemporaneamente per rendere il FAI un modello di gestione per la valorizzazione e la promozione dei beni culturali italiani: gli economics e l'attenzione alla sostenibilità (economica e ambientale), il radicamento territoriale grazie a campagne di sensibilizzazione nazionali come le Giornate di Primavera e i Luoghi del Cuore, l'investimento sui giovani e l'orientamento al visitatore-iscritto-cliente cui riservare attenzioni e cure.

■ Il modello per la gestione dei beni: obiettivo 100% di copertura dei costi

Il bilancio 2014 della fondazione si è chiuso in utile (702.000 euro) come i due precedenti nonostante la congiuntura economica. La fiducia crescente nei confronti del FAI è leggibile dalle sue fonti di finanziamento: più della metà dei proventi arriva da iscritti o donatori individuali, un terzo da aziende e solo il 4% da enti pubblici. Gli italiani hanno dimostrato di donare di più e più volentieri al FAI pur in un periodo di scarse disponibilità, riconoscendogli fiducia e affidabilità.

Ed è proprio nella lettura dei risultati degli ultimi anni, dal trend in crescita degli iscritti (+50% negli ultimi 5 anni) e dall'aumento dei visitatori nei beni aperti al pubblico (+60% negli ultimi 5 anni), che va ricondotta la decisione della fondazione di approvare un piano strategico decennale con obiettivi e strumenti per il suo raggiungimento declinato in tre distinti piani operativi di tre o quattro anni ciascuno, dedicati allo sviluppo di nuovi target (2015-17), al maggiore radicamento territoriale grazie all'investimento nell'apertura di nuovi beni (2018-20) e infine allo sviluppo di una nuova dimensione della fondazione, ancora più solida e presente nel territorio italiano (2020-23).

Ormai il FAI riceve frequentemente offerte di beni da parte di soggetti pubblici o privati: una villa, un castello, una collezione di arredi o di ceramiche, ma anche chiese, palazzi, per non parlare di ex sedi di istituzioni pubbliche ora ritornate nel demanio e destinate a rimanere inutilizzate per anni in attesa di essere abbandonate, se non crol-

BOX 1

Tra i beni FAI aperti al pubblico

Castelli e monasteri

Castello di Masino, Caravino (TO)
 Abbazia di San Fruttuoso, Camogli (GE)
 Castello di Avio, Sabbionara di Avio (TN)
 Monastero di Torba, Gornate Olona (VA)
 Castello della Manta, Manta (CN)

Ville e case museo

Villa dei Vescovi, Luvigliano (PD)
 Villa del Balbianello, Lenno (CO)
 Villa Necchi Campiglio, Milano
 Villa della Porta Bozzolo, Casalzuigno (VA)
 Villa e Collezione Panza, Varese

Giardini e parchi naturali

Baia di Ieranto, Massa Lubrense (NA)
 Giardino della Kolymetra, Valle dei Templi (AG)
 Parco Villa Gregoriana, Tivoli (RM)
 Bosco di San Francesco, Assisi (PG)

leranno prima. Sempre più spesso sono proprio gli enti locali a chiedere al FAI di intervenire, rilevando un bene con l'intento di recuperarlo o aprirlo al pubblico.

Se quarant'anni fa la natura della fondazione si basava su relazioni e conoscenze e la scelta di acquisire o no un bene in un particolare luogo di Italia (la concentrazione dei beni di proprietà del FAI è molto alta in Lombardia, Piemonte e Liguria) dipendeva da una valutazione molto spesso emotiva, oggi è necessario seguire un iter preciso, ispirato alla sostenibilità non solo dell'acquisizione ma soprattutto della gestione del bene (che il FAI chiama Chorney Formula, indicatore usato dal National Trust nel Regno Unito per la valutazione dei nuovi beni da rilevare). È così quindi che, oltre alla stima dei costi di restauro, pesa nella valutazione se procedere o meno con l'acquisizione di un bene (sia a titolo gratuito che oneroso) la disponibilità o meno di un capitale sufficiente a generare rendite annue pari o superiori ai costi di gestione (opportunamente peggiorati da una sorta di con-

tingency fee). Oltre al valore e alla bellezza del luogo e la necessità che a volte può rendere l'acquisizione l'unico strumento per salvare un pezzo di Italia destinato altrimenti al degrado o alla sua rovina, quindi, la disponibilità di una "dote" in grado di mantenerla nel futuro riveste un ruolo essenziale, tanto che il FAI subito inizia a cercare possibili finanziatori non solo per la fase di acquisto o restauro del bene, ma per la sua vita futura. Questo metodo rassicura i donatori, le aziende e soprattutto garantisce continuità alla vita della fondazione, incrementandone la fiducia, sebbene lasci scontenti numerosi privati desiderosi di donare un bene al FAI senza una dote e difficilmente generabile, per non parlare di eredità rifiutate per il medesimo motivo.

Una volta acquisito, il bene entra nel circuito di gestione di tutti i beni FAI in Italia, laddove possibile ospita un bookshop, organizza visite guidate, attività, ed è affittato per selezionati eventi di natura commerciale. Obiettivo della fondazione, dichiarato apertamente a sponsor e scritto nel piano strategico, è portare il grado di copertura dei costi di gestione di ciascuno dei propri beni al 100% (nel 2014 la media di copertura è stata dell'83%, rispetto al 34% dei musei statali italiani e al 135% dei beni del National Trust inglese).

■ Per sempre e per tutti in un museo a cielo aperto: l'Italia

Due sono le campagne di sensibilizzazione con le quali il FAI raggiunge tutta Italia in pochi giorni: le Giornate di Primavera e i Luoghi del Cuore.

Il FAI è da sempre legato all'evento principale che si svolge ogni anno in un weekend di marzo con molti luoghi aperti a tutti: nelle Giornate di Primavera, ormai da ventitré anni, la fondazione infatti apre al pubblico durante un fine settimana di marzo o aprile, non solo i propri beni ma tanti altri sparsi in Italia che hanno in comune la caratteristica di non essere tradizionalmente aperti, permettendo così agli italiani di visitare monumenti, paesaggi e palazzi inaccessibili durante l'anno. La finalità dell'evento è di raccogliere fondi per gli scopi statutari della fondazione. Nel 2014 il margine derivante dall'evento è stato di quasi 900.000 euro e, grazie ai successi raggiunti anno dopo anno, ora l'evento delle Giornate di Primavera è un'occasione importante per le istituzioni locali di rilanciare un territorio, sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza della tutela e della valorizzazione



La Villa del Balbianello a Lenno (CO)

del patrimonio artistico, e per sponsor e mecenati di mostrare quanto viene fatto da loro per proteggere l'heritage e il paesaggio italiano. L'evento ha il merito di mostrare i vari significati della bellezza, che con il tempo muta e si adegua a nuove abitudini e preferenze: il crescente interesse per l'architettura contemporanea, per le aree dismesse, per le aree dall'ambiente incontaminato, per una vecchia fabbrica dei primi del Novecento o per un carcere non più utilizzato... Nelle Giornate di Primavera si apre una serie di luoghi dove gli italiani possono ammirare le bellezze della nazione in un museo a cielo aperto. Nel 2015 sono stati aperti al pubblico 780 beni in tutta Italia che sono stati visitati da 650.000 persone.

■ I Luoghi del Cuore, un'indagine sull'interesse per l'Italia da salvare

Sempre con l'intento di radicarsi nelle varie parti d'Italia e proporsi come ente autorevole e impegnato attivamente



© Giorgio Majno, Fotografo

te nella tutela del patrimonio artistico e ambientale italiano, il FAI ha ideato un censimento dei luoghi più amati da ciascuno e che richiedono interventi di restauro o valorizzazione, cercando quindi di svegliare e sollecitare la coscienza collettiva di fronte allo stato di degrado del patrimonio artistico e ambientale italiano.

Dalla sua ideazione nel 2003 il censimento nazionale del FAI, realizzato in collaborazione con un istituto di credito che sostiene i progetti più votati e più meritevoli con un contributo a fondo perso, ha coinvolto oltre un milione e mezzo di cittadini, 31.000 luoghi d'arte e natura in tutta Italia e quasi 6.000 Comuni.

Nato con l'obiettivo di sensibilizzare persone e istituzioni sul tema della tutela del paesaggio e del patrimonio, i Luoghi del Cuore è la più estesa iniziativa nazionale di mobilitazione degli italiani attorno ai valori dell'identità culturale sedimentata nel territorio e ha permesso la nascita di centinaia di comitati spontanei che si sono atti-

vati in tutto il paese a favore dei luoghi che vogliono vedere salvaguardati, come indicato dal claim del FAI "per sempre e per tutti".

Il radicamento territoriale poi poggia sull'interlocuzione costante con i soggetti pubblici deputati a vigilare i progetti di restauro pertanto il progetto favorisce indirettamente decine di interventi di restauro, il cui processo decisionale coinvolge anche le direzioni regionali del ministero dei Beni culturali e del Turismo.

Anche i Luoghi del Cuore, come gli altri ambiti nei quali il FAI opera, è un'iniziativa che contribuisce direttamente al riposizionamento dell'immagine della fondazione più vicina ai cittadini e all'evolversi dei consumi e delle preferenze.

Nel rapporto decennale sulle passate edizioni della campagna tutti i luoghi votati sono stati divisi in cinque macro-tipologie, che riassumono quelle di maggior dettaglio utilizzate nei censimenti: beni ambientali, ecclesiastici, architettonici, urbanistici, archeologici. Negli ultimi anni la tipologia più segnalata è quella dei beni ambientali, legati soprattutto alle città. Le aree metropolitane presentano infatti una significativa concentrazione di tutte le tipologie, ma è massima la spinta a preservare gli spazi verdi, una risorsa di grande valore, ma molto spesso insufficiente rispetto ai bisogni dei cittadini e ancora più spesso minacciata da progetti di riduzione o distruzione. Ciò che stupisce dai risultati del censimento è la scarsa attenzione riservata ai beni archeologici, con poche segnalazioni concentrate ancora una volta negli ambiti urbani, segno di quanto poco radicata sia la percezione del loro valore: un dato che colpisce in un paese come l'Italia, tra i più ricchi di testimonianze della storia antica.

L'edizione 2014 della campagna ha quindi permesso un altro avvicinamento della fondazione ai cittadini grazie a una radicale scelta dei beni più bisognosi di attenzione. Si tratta di luoghi che spesso, affrontando un problema specifico, rispecchiano i grandi temi del paese in tema di tutela dei beni culturali: il dissesto idrogeologico (con il crollo del muro di cinta del convento di Monterosso, vincitore del censimento), lo svuotamento e la conseguente necessità di ripensare la gestione dei grandi complessi monastici (per le certose di Calci e Trisulti), l'abbandono delle aree agricole nel caso di villa Cernazai in Friuli, la necessità di tutelare e valorizzare le aree archeologiche (come nel caso indicativo della villa di Cicerone a Formia) fino ai cronici problemi di mancanza di fondi per restauri.

■ Reclutare nuove leve per essere più vicini alla popolazione

Durante le Giornate di Primavera a rappresentare il FAI sul territorio italiano sono state per molto tempo garbate signore della società bene delle varie province dello Stivale, impegnate nel sociale e in attività filantropiche, che si trovavano durante le campagne di raccolta fondi a chiedere ai visitatori offerte per la partecipazione e la visita ai beni.

Non c'è cambiamento senza ricambio generazionale. Ai Gruppi FAI Giovani l'obiettivo di formare nuovi responsabili che poi possano gestire la rappresentanza territoriale

Ci si è accorti con il passare degli anni che abbassare l'età e non ostentare una distanza così marcata tra il FAI (e chi lo rappresentava) e i visitatori delle Giornate di Primavera avrebbero contribuito a rendere più vicina la fondazione agli italiani, senza perdere il prezioso know-how delle garbate signore, le loro relazioni e i loro contributi. Questo aspetto – unito alla sempre maggiore richiesta di interventi operativi del FAI, il suo ricorso in temi ambientali, di salvaguardia e una forte richiesta a prendere posizioni in merito a situazioni che quotidianamente vengono affrontate dal legislatore e gli enti locali – ha naturalmente creato il bisogno di nuove forze e deleghe nei confronti dei più giovani, più vicini all'evolversi quotidiano della storia e più operativi nella gestione degli eventi. Il trade-off che accompagna il management del FAI da qualche anno è consolidare le relazioni costruite negli anni dai rappresentanti territoriali, espressione per molto tempo di una classe sociale elevata, rinnovando al tempo stesso. Quello del ricambio è un problema comune al mondo del volontariato, dove spesso viene scambiato un ruolo per sua natura temporaneo con una situazione difficilmente scardinabile.

Con l'avvicinarsi dei presidenti nazionali e la considerazione che volontari e rappresentanti territoriali sono un vero e proprio asset per la fondazione, la scelta del top management è stata quella di favorire il ricambio e il

coinvolgimento con nuove forze e volontari entusiasti, creando, accanto alle delegazioni territoriali dove il FAI opera ormai da molti anni, Gruppi FAI Giovani (ora in Italia ce ne sono 56) con lo scopo di formare nuovi responsabili che poi possano gestire la rappresentanza territoriale della fondazione in un territorio definito. La governance, sia a livello nazionale che locale, poggia sulla solida consapevolezza che il FAI è una fondazione e che

nel suo statuto è previsto solo l'istituto della nomina e non dell'elezione. Quindi il processo di rinnovamento delle figure territoriali prevede sempre un controllo da parte del presidente (nazionale o regionale) e la possibilità di revoca.

Oggi i membri del FAI Giovani sono i principali attori di campagne di sensibilizzazione, sono più sensibili alle tematiche ambientali e orientati a lavorare per obiettivi (nel corso dei loro eventi viene chiarito sempre lo scopo dell'attività: aumentare gli iscritti, raccogliere fondi, incrementare l'awareness).

■ L'orientamento al visitatore-cliente: il miraggio del CRM

Conoscere le preferenze dei clienti, le abitudini, i loro pensieri, possibilmente in tempo reale è il desiderio di ogni impresa e ormai la gestione della relazione con la clientela sta assumendo ruoli sempre maggiori nell'organizzazione aziendale. In ambiti culturali come il FAI, dove il carattere edonistico del bene acquistato e/o consumato prevede un coinvolgimento notevole delle emozioni, poter tracciare il profilo dei visitatori dei beni in tutta Italia oppure conoscere le motivazioni che spingono l'iscritto a donare più o meno a seconda del tipo di campagna di sensibilizzazione che si organizza, riveste un ruolo fondamentale.

Per questo motivo, ancora lontano dall'essere un approccio metodologico e sistematico, il FAI ha iniziato a indagare sui visitatori dei beni e, coerentemente con il primo piano operativo per il triennio 2015-17, ha deciso di focalizzare le proprie iniziative verso la definizione dei target di riferimento: i colti, gli entusiasti, gli organizzati e gli esploratori (da una ricerca condotta da Morris, Hargreaves e McIntyre nel 2014). Allo stesso modo il piano prevede massima attenzione nei confronti dei ruoli che le



La veranda di Villa Necchi Campiglio a Milano

Foto Giorgio Majno - © FAI

emozioni giocano rispetto a logo, comunicazione, contesto fisico dove la visita si svolge (casa museo, servizi, ingresso, bookshop).

Proprio in considerazione della particolare tipologia di visitatore e di iscritto FAI, quindi, l'adozione di uno strumento in grado di permettere davvero una gestione della relazione con la clientela sarà la vera svolta in questo processo di rinnovamento e riposizionamento. Un anonimo visitatore di una villa può nascondere un potenziale finanziatore o qualcuno che nel corso degli anni ha donato diverse somme, oppure che rappresenta un'azienda che per molto tempo ha utilizzato un bene del FAI per eventi aziendali. Conoscere i propri visitatori è l'attività che davvero rappresenta la priorità del FAI nel prossimo futuro. Un'attività questa, che quasi ogni istituzione culturale negli Stati Uniti adotta quotidianamente, dove i dati raccolti su visitatori o sui soci di un'associazione a sostegno di un museo o sono tenuti in estrema considerazione, sia per pianificare opportune attività di marketing sia per descrivere in modo analitico a sponsor e sostenitori la composizione del proprio pubblico favorendo quindi un maggior intervento a sostegno dell'istituzione.

In Italia questo approccio è quasi un miraggio, i dati su-

gli ingressi nei musei sono spesso ancora poco strutturati e campagne di marketing basate su un'analisi delle preferenze e dei comportamenti dei visitatori sono rarissime e di certo non adottate nei principali musei. Il FAI, proprio per l'autorevolezza costruita in quarant'anni di vita grazie a una costante attenzione ai principi di efficienza, efficacia ed economicità nella gestione dei beni culturali, dovrebbe quindi adottare un approccio serio al CRM e contribuire a dimostrarne il valore.

Solo così infatti sarà possibile verificare in corso d'opera se le varie strategie adottate saranno efficaci, come per esempio: se orientare le risorse e le attenzioni verso la grande massa di nuovi visitatori (magari meno spendenti ma presenti in quantità maggiore) sarà vincente rispetto a mantenere e consolidare la relazione con pochi iscritti e donatori che si trovavano a proprio agio nella torre eburnea del FAI degli anni Settanta e che solo sapendo di appartenere a un'élite potrebbero continuare a sostenere generosamente la fondazione (di certo non per sempre e non per tutti). Magari bisognerà orientarsi verso entrambe queste categorie in modi diversi, forti di una banca dati in grado di mettere insieme tutti gli interlocutori coinvolti: beni territoriali, sponsor, iscritti, donatori e volontari. ■