

Patrizia Dragoni

La valorizzazione nei musei locali: proposte di intervento per l'adeguamento degli istituti marchigiani agli standard dotazionali e prestazionali

Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra.

– Ma qual è la pietra che sostiene il ponte? – chiede Kublai Kan.

– Il ponte non è sostenuto da questa o da quella pietra, – risponde Marco, – ma dalla linea dell'arco che esse formano.

Kublai Kan rimase silenzioso, riflettendo. Poi soggiunse: – Perché mi parli delle pietre? è solo dell'arco che mi importa.

Polo risponde: – Senza pietre non c'è arco*.

Negli ultimi anni, con il notevole incremento del numero dei musei e degli studi ad essi dedicati, molti hanno preso in attento esame anche la storia del lessico tecnico¹, evidenziando che termini universalmente utilizzati, come se fossero univocamente e irrevocabilmente definiti, variano invece «sensibilmente nel tempo e nello spazio per il mutare dei contenuti culturali e disciplinari» e «a seconda della distribuzione e della considerazione del patrimonio culturale»² e dei diversi contesti istituzionali in cui ci si trova ad operare.

Il termine stesso di «museo», la cui aura di immobilità, la cui enorme diffusione e il cui non infrequente abuso evocano immediatamente l'imponente tempio delle Muse e della Fama, dove le opere del passato sono in eterno conservate a beneficio delle generazioni presenti e future, comporta, invece, notevoli difficoltà di interpretazione³ per le tante variabili cui è esposto

* Italo Calvino, *Le città invisibili*, Torino, Einaudi, 1972, p. 89.

¹ Cfr. P. Barocchi, *Storiografia artistica: lessico tecnico e lessico letterario*, in *Atti del Convegno nazionale sul lessico tecnici, del Seicento e Settecento* (Pisa 1980), Firenze, Eurografica, 1981, I, pp. 1-37; M. di Macco, *Identità e contenuti variabili di alcune professioni museali tra Seicento e Ottocento*, in *Il museo italiano*, Torino, 18 aprile 2005, convegno, ICOM, Torino, 2005, relazione dattiloscritta; G. Ericali, *Il lessico dei musei d'arte. Linee generali della ricerca*, in *Il museo italiano*, Torino, 18 aprile 2005, convegno, ICOM, Torino, 2005, relazione dattiloscritta.

² M. di Macco, cit.

³ «Che cos'è un museo? I musei non sono più costruiti a immagine di quel tempio nazionalistico della cultura che è il British Museum. Oggi praticamente tutto può trasformarsi in museo

a fronte delle diverse origini e delle peculiari vicende riscontrabili di caso in caso, nonché del periodico variare delle nozioni di «valore» e di «pubblico». Il museo, difatti, come avvertiva Andrea Emiliani, è «storia di sé stesso, delle ragioni culturali ed artistiche che lo fecero nascere, delle decisioni che vi riunirono le cose, del modo col quale le cose vennero assommate, esposte e spiegate; e persino dell'amministrazione che esso ebbe in sorte»⁴.

Prima di enunciare proposte di adeguamento dei musei locali marchigiani agli standard di dotazioni e di prestazioni necessari per una soddisfacente attività di valorizzazione, conviene dunque dar conto delle peculiari nozioni di «museo» e di «valore» che si è deciso di prendere a riferimento, perché giudicate appropriate al contesto italiano in genere e marchigiano in particolare, alla luce sia dei trascorsi storici che dell'attuale situazione sociale ed economica.

Nozione di museo

In via generale l'identità e la missione del museo restano le medesime, inalterabili, teorizzate almeno dalla metà del XVIII secolo e messe in atto con la Rivoluzione Francese.

Nati ad iniziativa di sovrani illuminati, desiderosi che il popolo «veda e si istruisca»⁵ al cospetto delle raccolte dinastiche, i musei settecenteschi si diffusero rapidamente in tutta Europa, dispiegandosi territorialmente come presidi militari per rappresentare la potenza, la ricchezza, la cultura e la forza degli Stati⁶. Le loro fondamentali funzioni, mantenute inalterate

e, di musei, ne sorgono ormai ovunque (...). Spesso, andare a visitare un museo, si avvicina più all'esperienza di una gita in un parco a tema, o al luna park, che non a quella che si produceva entrando in un austero edificio con bacheche e vetrine. Negli ultimi anni abbiamo assistito a una importante svolta e riorganizzazione dei musei. Il cambiamento è stato drastico e repentino. Per molti di coloro che amavano i musei quali erano, la novità è apparsa assolutamente inaspettata e inaccettabile poiché ha messo a soqquadro tutte le idee acquisite sulla natura di quell'istituzione. I cambiamenti degli ultimi anni hanno infatti sconcertato soprattutto quanti credevano di sapere ciò che i musei sono, come devono essere e quale ruolo devono svolgere», E. Hooper Greenhill, *I musei e la formazione del sapere*, Milano, Il Saggiatore, 2005, p. 9.

⁴ A. Emiliani, 1979, citato in G. Ercali, *Il lessico dei musei d'arte. Linee generali della ricerca*, cit.

⁵ Con queste parole Pietro il Grande inaugurava nel 1719 il gabinetto pubblico di storia naturale di San Pietroburgo. Cfr. R. Schaer, *Il Museo tempio della memoria*, Trieste, Elett/Gallimard, 1996, p. 34.

⁶ Tra i più significativi esempi di aperture al pubblico di collezioni dinastiche e di creazione di musei si ricordano: 1744-58, Dresda, Gemaldegalerie; 1750, Parigi, Galleria del Palais du Luxembourg; 1753-59, Londra, British Museum; 1756-64, Postdam, Galleria del castello; 1765-69, Firenze, Galleria degli Uffizi; 1769-79, Kassel, Museum Fridericianum; 1773-84,

anche in seguito, erano già precisamente individuate: la conservazione dei valori storici, la didattica a fini di conoscenza e diletto, la valenza simbolica a rappresentazione della gloria patria.

La Rivoluzione fece proprie queste istanze, ma cambiandole decisamente di segno. I suoi musei assunsero una ben distinta identità. Divennero i simboli della sconfitta dell'*ancien regime* e del trasferimento di tesori privati in proprietà della nazione, così inverando l'auspicio formulato dal 1747 da La Font de Saint Yenne⁷. Si presentarono, pertanto, come tangibili emblemi della nuova nozione di pubblico servizio propria degli stati moderni. L'educazione morale e culturale dei cittadini⁸ e la conservazione del patrimonio non erano più dovuti alla graziosa concessione del principe. Come osserva Elian Hooper Greenhill, «il museo pubblico nasce come una delle tante iniziative messe in atto dallo Stato per indirizzare il popolo verso attività mirate, senza che se ne renda conto, in utile “risorsa” per quello stesso stato»⁹.

Per tradurre in concreta realtà l'utopia museale settecentesca, già il primo Louvre rivoluzionario, il Musée Français (1793), poi Musée Central des Arts (1796), adottò fin dal momento della sua apertura soluzioni organizzative e gestionali che diventeranno comuni a tutti i musei pubblici. In primo luogo

Roma, Museo Pio-Clementino; 1779-83, Monaco di Baviera, Galleria dell'Hofgarten; 1780-81, Vienna, Galleria imperiale al Belvedere.

⁷ L'autore, piuttosto ignoto, pubblicò in Olanda un libello dal titolo *Riflessioni su alcune cause dello stato attuale della pittura in Francia*. Adducendo la crisi della pittura francese agli eccessi barocchi e all'impossibilità di osservare direttamente gli esempi dei grandi maestri antichi perché occultati nelle dimore reali, auspicava di «scegliere nel palazzo del Louvre un luogo appropriato da eleggere a dimora dei capolavori dei maggiori maestri d'Europa e di quelli di inestimabile pregio che compongono il gabinetto di quadri di Sua Maestà, oggi ammucchiati e sepolti in piccole stanze mal illuminate e nascosti nella città di Versailles, sconosciuti o indifferenti alla curiosità degli estranei perché impossibili a vedersi». Cit. in R. Schaer, *Il Museo, tempio della Memoria*, Trieste, Electa/Gallimard, 1996, p. 44. Nel 1750, rispondendo a tali esigenze e al clima europeo, Luigi XV aprì al pubblico parte delle sue collezioni al Palais du Luxembourg. Assegnato pochi anni dopo al fratello del re, conte di Provenza, nel 1779 il palazzo venne chiuso e le collezioni ritirate. Sotto Luigi XVI, per iniziativa del «sovrintendente degli edifici reali» conte d'Angiviller, l'allestimento fu proposto nella Grande Galerie del Louvre, ma per una serie di ritardi dovuti al minuzioso lavoro preparatorio, il progetto fu completato solo nel 1788, a ridosso degli eventi rivoluzionari. Conservatore di questo primo nucleo museale fu nominato il pittore Hubert Robert, che, dopo alterne vicende, fece ancora parte, dal 1797 al 1802, del gruppo di artisti che amministrava il nuovo museo.

⁸ Nel 1794 Jacques-Louis David scriveva: «Non ingannatevi cittadini! Il museo non è una vana raccolta di oggetti di lusso o di frivolezza che non devono servire che a soddisfare la curiosità. Bisogna che esso divenga una grande scuola. I maestri vi condurranno i giovani allievi, il padre vi accompagnerà il figlio. Il giovane, vedendo le produzioni del genio, sentirà nascere in lui quel germe di arte o di scienza al quale la natura lo chiama», cit. in E. Castelnuovo, *Arte, industria, rivoluzioni, Temi di storia sociale dell'arte*, Torino, Einaudi, 1985, p. 145.

⁹ E. Hooper Greenhill, *I musei e la formazione del sapere*, cit, p. 200.

conferì sostanza effettiva all'istanza di pubblico servizio, rivolgendosi non soltanto, come nella stagione precedente, a pochi visitatori di elevata cultura e garantendo tempi di apertura dilatati come mai prima: negli ultimi tre giorni di ogni decade, dalle nove del mattino alle quattro del pomeriggio, tutti potevano accedervi liberamente; i giorni restanti erano riservati agli artisti. Inoltre fu subito stampato un catalogo a basso prezzo con la sintetica descrizione di 537 dipinti e di altri 127 oggetti d'arte; per la prima volta le opere vennero corredate da cartellini con l'indicazione dell'autore o della scuola; si offrì la possibilità di effettuare visite guidate da un esperto.

Questa progressiva evoluzione verso il moderno istituto di utilità sociale venne a compimento con il Musée Napoleon (1803). Divenuto il più grande impianto dell'Ottocento, grazie alle confische delle campagne napoleoniche, e affidato alla direzione «manageriale» di Dominique Vivant Denon, il Louvre si propose di dare compiuta risposta alla «esigenza della conservazione e della utilizzazione sociale di tutto ciò che merita di sopravvivere al tempo per utilità dei cittadini»¹⁰. Aspirò, infatti, a divenire il museo universale, la «storia dell'arte visibile» di tutte le scuole pittoriche europee, e a realizzare la massima utilità pubblica, dotandosi di inventari e cataloghi, promuovendo mostre periodiche anch'esse dotate di catalogo, sviluppando attività commerciali mediante la produzione e la vendita di calchi, copie e stampe.

Dunque, alla luce di questi antefatti, la sola definizione di museo tuttora ammissibile, pena lo snaturamento di una così specifica istituzione, deve essere articolata secondo due prospettive. La prima concerne la funzione di pubblico servizio: «organizzazione finalizzata alla conservazione e all'uso sociale di materiali d'interesse culturale». La seconda ne individua la sostanza distintiva rispetto ad altri strumenti di comunicazione culturale, legandola all'impiego di oggetti materiali dotati di autenticità: «nel caso di quelle discipline (storia dell'arte, archeologia, ecc.) le cui fonti non sono solo costituite da testimonianze verbali, ma soprattutto da opere e manufatti, autenticità e veridicità formano un unico requisito»¹¹ e «l'autenticità costituisce [...] la garanzia razionale della realtà dell'opera, e quindi la condizione stessa della sua intelligibilità critica»¹².

¹⁰ M. Montella, *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano, Mondadori-Electa, 2003, p. 180.

¹¹ G. Urbani (a c. di), *Problemi di conservazione*, Ministero della Pubblica Istruzione e Istituto centrale del restauro, Bologna, Compositori, 1973, ora in G. Urbani, *Intorno al restauro*, a c. di B. Zanardi, Milano, Skira, 2000, pp. 25-29, p. 25.

¹² «Se [...] non potessimo essere certi che ciò che vediamo di un'opera d'arte è esattamente ciò che quell'opera è, e non una nostra illusione o uno scherzo di natura, i nostri discorsi sull'arte non avrebbero senso». G. Urbani, *Relazione al Colloquio internazionale CIHA sulle responsabilità dello storico nella conservazione e nel restauro dei monumenti e delle opere d'arte*, Venezia, 1967 (inedito), ora in G. Urbani, *Intorno al restauro*, cit., pp. 15-18, pp. 15-16.

Appare pertanto certamente accettabile la formulazione elaborata dall'ICOM nel 1986: «istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, di educazione e di diletto»¹³.

A tale formulazione si è recentemente conformato anche il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, che vede nel museo «una struttura permanente destinata alla pubblica fruizione e che espleta un pubblico servizio, che acquisisce, conserva, ordina ed espone [...] beni culturali per finalità di educazione e studio»¹⁴.

Tuttavia il carattere generale di queste enunciazioni non basta ad orientare con sufficiente precisione la scelta delle specifiche strategie che il museo, come ogni altra organizzazione produttiva, è tenuto ad adottare, nel rispetto della propria missione, se vuole conseguire al meglio gli obiettivi istituzionali in ragione dei quali riceve sussidi pubblici¹⁵. Anzi, il più delle volte, l'acritica adesione alla concezione internazionale del museo induce strategie anacronistiche, che generano esiti sociali ed economici assai insoddisfacenti. La missione del museo, se non può essere cambiata, per non comprometterne le peculiari finalità, va, infatti, debitamente declinata a fronte dei periodici mutamenti del contesto sociale, culturale e istituzionale.

Il maggior rischio al quale ci si trova esposti in questa stagione è insito nell'affermazione, erroneamente tenuta per indiscutibile, secondo cui l'esposizione delle opere è destinata a «fini di educazione e diletto».

Da questo convincimento discende la strategia dell'*edutainment* (termine composto per fusione tra *education* e *entertainment*), con la quale, a livello internazionale, si ritiene di poter esaurientemente compendiare la

¹³ *Codice di deontologia professionale* adottato dalla XV Assemblea generale dell'Icom riunita a Buenos Aires, Argentina, il 4 novembre 1986.

¹⁴ D. Lgs 42/2004 integrato ed emendato dal D. Lgs 156/2006. Ancorché perfettibile, la definizione del Codice restituisce al museo funzioni (apertura al pubblico; servizio pubblico) e finalità (studio, educazione) ben precise, assenti nelle precedenti formulazioni giuridiche, fatta eccezione per il Testo Unico (D.Lgs 490/99), che riconosceva la «fruizione pubblica». Nel distinguere tra istituti (biblioteche, archivi, musei) e luoghi della cultura (siti archeologici, complessi monumentali) il Codice riconosce al museo l'identità prospettata dall'ICOM, così colmando una lacuna presente nella legislazione italiana fin dalla prima legge di tutela del 1902. In merito vedi D. Jallà, *Un sistema di regole per il museo*, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Roma, 2005, pp. 49-54.

¹⁵ Dunque specialmente nel contesto italiano. Cfr. In proposito M. Montella, *Approccio manageriale ai musei italiani*, in R. Fiocca, L. Battaglia (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, Milano, McGraw-Hill, 2006, pp. 51-70.

funzione del museo nei confronti del pubblico. Basterebbe, però, considerare brevemente che l'attività di studio coinvolge solamente quanti coltivano specialistici interessi disciplinari, ovvero una parte minima dei visitatori effettivi e anzitutto potenziali, che le attività di educazione implicano un rapporto dominante-dominato contrastante con quella cultura del servizio che dovrebbe connotare i musei pubblici, che il diletto previsto presuppone troppo spesso l'accettazione di un'estetica riconducibile a preferenze proprie di gruppi sociali circoscritti¹⁶. Per altro, se l'*edutainment* dovesse essere la strategia dei musei italiani, con le loro raccolte quantitativamente ridotte e qualitativamente molte volte scremate, l'insuccesso sarebbe scontato, poiché questi verrebbero a competere nel medesimo spazio dei grandi musei di collezionismo universale, muniti di ben altre risorse per soddisfare questo tipo di domanda.

È a tutti noto, difatti, che le raccolte dei nostri musei, nati in gran parte fra il 1798 e l'età umbertina, e soprattutto a seguito delle demansioni postunitarie (1860-1867)¹⁷, per fronteggiare l'urgenza di dare ricovero ad opere tolte dalle loro sedi, sono frammentarie, locali, storicamente necessitate e non programmaticamente collezionate, solitamente di tipologia mista, e che le loro sedi sono esse stesse oggetto di demansioni e raramente hanno un valore monumentale. Pertanto non è davvero credibile che alla luce di questo vincolo interno possa essere perseguita una strategia che punti allo spettacolo.

Dunque, poiché efficaci risultano unicamente le strategie che ottengono valore e che, pertanto, rispondono ai bisogni avvertiti nell'ambiente in cui si opera, conviene notare, magari guardando alle raccomandazioni della Commissione Franceschini¹⁸ piuttosto che all'ICOM, che nel contesto soprattutto italiano, da mezzo secolo almeno, la nozione di pubblico è profondamente mutata, giacché sotto il profilo sia giuridico che istituzionale, politico, sociale ed economico i destinatari teoricamente e moralmente obbligati per i pubblici servizi coincidono adesso con la generalità della popolazione. E i bisogni sono anch'essi radicalmente trasformati. Se dilet-

¹⁶ Cfr al riguardo la teoria dei «beni posizionali» ripresa per il consumo dei beni culturali da M. Montella in *Il «salto di civiltà» dal museo alla democrazia industriale*, in corso di stampa.

¹⁷ Cfr. A. Gioli, *Monumenti e oggetti d'arte nel Regno d'Italia. Il patrimonio artistico degli enti religiosi soppressi tra riuso, tutela e dispersione. Inventario dei «Beni delle corporazioni religiose» 1860-1890*, Quaderni della Rassegna degli archivi di Stato, Ministero per i beni culturali e ambientali. Ufficio centrale per i beni archivistici, Roma, 1997.

¹⁸ AA.VV., *Per la salvezza dei beni culturali in Italia. Atti e documenti della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*, 3 voll., Roma, Colombo, 1967.

to ed emozione continuano a motivare una non trascurabile quota di persone, in aggiunta ad essi, però, e più spesso in sostituzione, prevale nella massima parte dei potenziali utenti il desiderio di scalare la piramide di Maslow, per migliorare la qualità di vita mediante l'accrescimento del proprio capitale umano. E cambiate, di conseguenza, sono anche la specie, le modalità e le implicazioni economiche dei consumi culturali, a cominciare dal turismo, solo in parte ancora erede del Grand Tour settecentesco, allorchè «la visita delle principali collezioni artistiche sembrava essere un dovere etico e un segno di distinzione per il gentiluomo»¹⁹.

Nozione di valore

A queste nuove condizioni va relazionata la nozione di valore, inteso come valore d'uso del patrimonio culturale storico, nella consapevolezza che il valore di un bene o di un servizio consiste nell'utilità che se ne trae e che questa, pertanto, aumenta al crescere del numero degli utenti e del grado di soddisfazione dei loro bisogni.

Le scelte opportune di organizzazione e di funzionamento dei musei non possono che discendere da questo presupposto, riconoscendo e opportunamente distinguendo le diverse specie di valore che occorre produrre: valore immateriale per la persona e per la comunità, come prescrivono gli articoli 3 e 9 della Costituzione²⁰, insubordinabile a qualunque altro fine, e valore materiale diffuso per lo sviluppo economico dei territori.

Di seguito l'attenzione va rivolta al fatto che l'utilità, e dunque il valore, discende dalla combinazione di tre componenti: la quantità e la qualità dello *stock* di capitale culturale disponibile; la capacità produttiva, ovvero l'efficacia e l'efficienza dei processi di trasformazione dello *stock* in offerta culturale, incluse le modalità di erogazione del servizio; la specie di bisogni avvertiti dall'utente e, pertanto, la rispondenza dell'offerta²¹.

I piccoli e medi musei locali hanno finora impiegato una quantità di

¹⁹ E. Castelnuovo, *Il grande museo d'arte in Italia e all'estero alla fine del XX secolo: tradizione, problemi attuali, prospettive*, in *La cattedrale tascabile. Scritti di storia dell'arte*, Livorno, Sillabe, 2000, p. 114.

²⁰ Art. 3 «È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del paese». Art. 9 «La repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica».

²¹ Cfr. R. Norman, *Service Management*, Chichester, J. Wiley and Sons, 1984; trad. it. *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etaslibri, 1992.

capitale culturale, una capacità produttiva e una cultura del servizio talmente ridotti, da incorrere in un vincolo economico strutturale, per il quale anche le pubbliche amministrazioni hanno maturato la mal celata convinzione di non poter ragionevolmente scommettere sulla possibilità di creare valore percepibile attraverso il loro funzionamento.

Il vincolo della ridotta quantità e della scremata qualità delle raccolte locali

La limitata quantità e la scremata qualità delle raccolte sono state da sempre un grave impedimento per il successo dei musei locali. Questo vincolo, finora apparso irrimediabile, deve invece potersi trasformare in un notevole vantaggio competitivo per i musei costituiti con oggetti di provenienza locale, rispetto a quelli di collezionismo esotico, da quando al canone dell'eccellenza monumentale, imperante fino a circa la metà del secolo scorso, sono venuti gradualmente a sostituirsi le nozioni sistemiche di cultura e di bene culturale, intese in larga accezione antropologica ed estensione territoriale, e il correlato riconoscimento della rilevante importanza dei contesti.

Perché ciò accada, è necessario ribaltare lo stereotipo ottocentesco del museo come luogo chiuso e in se stesso concluso, per farne, invece, la porta d'ingresso alla conoscenza della città e del territorio circostante: l'inizio di un racconto che continua fuori²². La ricetta operativa è stata fornita da Bruno Toscano: «allorché si prende in esame una pinacoteca, dovrebbe

²² Bruno Toscano (*Qui, altrove o in nessun luogo*, in M. C. Mazzi, B. Toscano [a cura di], *Pinacoteca comunale di Todi. Dipinti*, Perugia, Electa-Editori Umbri Associati, 1998, pp. 13-24) ha acutamente osservato (p. 13) che «in Italia il museo è episodio rilevante di un racconto che continua nella città e nel territorio» e che «il museo è solo una delle “sponde”; l'altra è la città con il suo contesto territoriale. Il museo è un potenziale “intero”, perduto esattamente come lo è, ma per una più lunga e complessa sequela di vicende, la città. Se cerchiamo di far centro, siamo così costretti a mirare a un primo e poi ad altri bersagli, sempre più difficili e lontani. Il “continente pinacoteca” è solo apparente, presto scopriremo che è un arcipelago di piccole isole di conservato e cercheremo una vasta terra ferma nella città. Ma il gioco riuscirà solo in parte perché dovremo arrenderci all'evidenza che anche la città è “insulare” e così saremo costretti a tentare nuovi rimandi, ad aprirci a traguardi di raggio più ampio». Non molto diversamente ha scritto Andrea Emiliani (*Il museo alla sua terza età*, Bologna, Nuova Alfa Editrice, 1985, p. 94): «dopo le due grandi sacralizzazioni storiche [...] quella settecentesca e la seconda immediatamente successiva all'unità italiana», sembrò che si potesse dare corso «al terzo grande fenomeno di dilazione dello spazio d'intervento e di manovra dello strumento museografico», investendo «lo spazio fisico che sta attorno al museo, che ne circonda le mura un tempo rigidamente chiuse».

essere regola comune quella di accertare innanzitutto il grado del suo significato – grado qualitativo e quantitativo – rispetto all’insieme del patrimonio, ancora superstite o comunque documentato, del territorio che essa intende rappresentare. Il museologo dovrebbe, per così dire, uscire di casa e, a ragion veduta, comporre una frazione ponendo al numeratore la cifra corrispondente alle opere “ricoverate” e al denominatore quella corrispondente alla consistenza accertata delle opere “rimaste fuori”. [...] partendo da questa matematica, in apparenza elementare, sarà più facile spiegare all’utente quanto sia improbabile l’autosufficienza del museo, spesso data per certa, o implicita, nelle serie cronologiche o per scuole, appese talora con micidiale densità sulle pareti delle raccolte più istituzionali. È, se si riflette, partendo da questa matematica che dal museo, attraverso le prime proiezioni, cominciamo ad affacciarci su un territorio inteso innanzitutto come area culturale: ecco le presenze, le assenze, il perché delle une e delle altre. Accanto al fondo oro e alla tela compare una mappa, una tavola statistica, una vecchia fotografia»²³.

Così operando, nonché riscoprendo e mostrando al visitatore i nessi reciproci all’atto della musealizzazione fra gli oggetti ricoverati al proprio interno e i loro contesti di provenienza, lo *stock* di capitale culturale disponibile per il museo si amplia fino a comprendere l’intero patrimonio diffuso nella città e nel territorio e coglie il valore aggiunto del contesto. Anche il piccolo museo arriva per questa via a superare la sua insufficienza individuale e a cogliere lo straordinario vantaggio competitivo italiano, dovuto proprio all’incessante continuità territoriale dei fenomeni culturali²⁴. In tal modo, ben oltre l’*edutainment*, si riesce ad offrire una possibilità di comprensione della storia e della cultura locale inclusiva di una gamma di valori così ampia da dover necessariamente incontrare in un modo o nell’altro l’interesse di categorie di utenti che si vanno facendo sempre più diversificate.

Solo un’offerta così concepita può riuscire a rispondere sia alle attese dei residenti che alla nuova domanda allargata di turismo²⁵. Sono sempre più, difatti, coloro che si muovono non tanto per fermare lo sguardo su singole emergenze artistiche e monumentali, ma per scoprire luoghi estra-

²³ B. Toscano, *L’Umbria. Manuali per il territorio, Terni*, vol. I, Roma, Edindustria, 1980, p. 232.

²⁴ Cfr. A. Chastel, *L’Italia museo dei musei*, in *Capire l’Italia. I musei*, Milano, TCI, 1980, pp. 11-14.

²⁵ Al riguardo cfr. P. Dragoni, *I diversi profili degli addetti ai servizi educativi in relazione al diverso rapporto fra il museo e i suoi utenti*, in M. R. Iacono, F. Furia (a cura di), *Educazione al patrimonio culturale: problemi di formazione e di metodo*, Atti del convegno, Caserta Teatro della Reggia, 7-8 ottobre 2002, Roma, Arethusa, 2004.

nei agli itinerari canonici e per fare esperienza di tutte le manifestazioni materiali e immateriali della cultura che vi si è formata: dall'architettura anche minore e agricola ai monumenti, dalle tradizioni ai culti, dall'organizzazione del territorio alle attività produttive e ai prodotti enogastronomici e finanche industriali²⁶. Davvero bisognerebbe «non perdere di vista che l'incontro con l'opera, e più ancora con l'opera nel museo, può avvenire per una molteplicità di accostamenti, contatti e linee di penetrazione»²⁷, che «il maggior frutto in campo didattico si raccoglie per via di concretezze» («l'opera d'arte sta nel mondo», R. Longhi), di plausibili contestualizzazioni, di «relazioni possibili»²⁸, che «la lettura del museo» deve poter equivalere «ad un aumento di rilievo dei fattori e dei caratteri di relatività e, nello stesso tempo, di attenuazione di visioni idealizzanti e di valori assoluti»²⁹.

E ciò verrebbe ottenuto tanto meglio tramite l'organizzazione in rete dei musei, di modo che ogni istituto agisca come accogliente stazione di servizio a supporto di una diffusa itineraria che li includa tutti, cosicché le parziali raccolte di ciascuno si completino l'una con l'altra e tutte insieme con il patrimonio diffuso nel territorio. La rete museale, difatti, va considerata come «un insieme di musei non equivalente alla loro pura e semplice addizione [...] ma ad un valore distributivo e di collegamento»³⁰.

Didascalie e pannelli tradizionalmente indirizzati a domande di «studio», «educazione» e «diletto», allestimenti pensati per «emozionare», anziché raccontare, perfino quando si tratti di esporre attrezzi del lavoro contadino, nonché la usuale dimenticanza del potenziale di valore implicito nell'edificio adibito a sede del museo, quasi non fosse parte, e spesso preponderante, dello *stock* di capitale culturale disponibile e quasi non fosse il naturale tramite primario per aprire il museo alla città e ai dintorni, sono dunque da considerare non come semplici imperfezioni, ma come sintomi della sopravvivenza di una concezione museale che non ha recepito la nozione attuale di cultura e che ostacola i tentativi di quanti cerchino di migliorare la propria esistenza avvicinandosi ai consumi culturali.

²⁶ Cfr. M. Cerquetti, *La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali*, «Sinergie», n.73-74, maggio-dicembre 2007, pp. 421-438.

²⁷ B. Toscano, *Presentazione*, in B. Toscano, M. Montella (a cura di), *Guida al Museo di San Francesco a Montefalco*, Perugia, Electa-Editori Umbri Associati, 1999, pp. 7-9, p. 8.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

³⁰ B. Toscano, *Premonizioni di un museo sociale*, in *Museo Impresa?*, Roma, Italia Nostra, 2003, p. 52

Il vincolo produttivo

La vecchia nozione di museo non consente nemmeno di comprendere che l'offerta culturale non coincide con il capitale materiale, ma che questo ne è la materia prima e che l'offerta deriva dalla sua trasformazione in informazioni per l'utente.

Parallelamente occorre prendere atto che anche il concetto di qualità è mutato. Non si esaurisce nel pregio formale o nella rarità degli oggetti disponibili, ma consiste in massima parte nella loro potenziale carica informativa, nel loro valore di documento storico, nella loro capacità, come ebbe a dire la Commissione Franceschini, di essere «testimonianza di civiltà».

Che la gamma del valore dell'offerta culturale si sia così ampliata dal solo aspetto estetico a quello latamente storico significa che un ulteriore vincolo interno, prima paralizzante, si va trasformando per i piccoli e medi musei locali in un'opportunità notevole.

Per coglierla, occorre prima di tutto sviluppare processi di studio e ricerca, che consentano di riconoscere diacronicamente la naturale funzione storica, ovvero economica, degli oggetti rispetto ai loro successivi contesti temporali e geografici: chi ne volle la realizzazione e per soddisfare quale bisogno, perché furono collocati in quali sedi, perché vennero realizzati con quei materiali e quelle tecniche, perché in quella forma e da chi, di quali abilità e conoscenze disponeva l'autore, come e perché vennero trasformati in seguito e perché trasferiti eventualmente di sede, quale uso ne venne fatto di tempo in tempo e da chi... I risultati di questa attività vanno poi tradotti in un'offerta culturale efficace, ovvero quanto più facilmente, immediatamente e soddisfacentemente utilizzabile dal pubblico, tramite apparati di comunicazione fissa (immagini, didascalie, pannelli, ...), audiovisivi, visite guidate, guide a stampa e su supporto elettronico, mostre periodiche anche a cura di diversi autori, conferenze, pubblicazioni...

Ovviamente la catena del valore che il museo deve sviluppare, dalla conservazione alla valorizzazione del patrimonio, diviene in tal modo così tanto onerosa che, a fronte del vincolo economico strutturale che inibisce i progetti d'impresa dei piccoli e medi impianti a causa della loro limitata utenza, si verifica un impedimento comunque insuperabile in assenza di soluzioni gestionali opportune.

Il vincolo della insoddisfacente erogazione dei servizi al pubblico

Disporre di un patrimonio culturale allargato alla città e al territorio e di una ottimale capacità di produzione dell'offerta non basta ancora a creare valore. Occorre, in aggiunta, un'elevata cultura del servizio, che inizia dalla comprensione dei bisogni dell'utente.

Primariamente, dunque, va riconosciuto e segmentato il pubblico al quale rivolgersi: gli studiosi, i cultori della disciplina, i turisti, i residenti, ecc. In verità l'uno non esclude l'altro. Anzi è doveroso puntare subito a riscuotere l'interesse di tutti. L'offerta culturale rispondente a questo obiettivo non è, però, generica; non può essere di un tipo qualunque. Al contrario comporta una capacità di progettazione assai notevole, giacché si tratta di riconoscere i bisogni comuni ai diversi *cluster*. Di contro alcuni errori da evitare dovrebbero risultare assolutamente macroscopici. Così, una volta ancora, didascalie e pannelli farciti di notizie fittizie (per esempio nomi di personaggi ignoti pressoché a tutti e privi di possibili chiarimenti immediati), concepiti come saggi accademici di senso pressoché impalpabile³¹, intessuti di termini inutilmente culti non sono da ritenere semplici imperfezioni, ma sintomi allarmanti di una concezione museale che considera i consumi culturali come beni «posizionali», ovvero destinati a quei pochi per i quali rappresentano soprattutto uno *status symbol*.

Una volta realizzata un'offerta generalista, sarà lecito e opportuno produrre di differenziate e di focalizzate su ristretti gruppi di domanda.

Tuttavia, se una priorità deve essere decisa, è bene rivolgersi ai residenti e considerandoli sotto due profili. Il primo attiene alla loro qualità di cittadini e segnala, dunque, l'esigenza di favorire l'incremento del capitale umano dei singoli e il rafforzamento della identità comunitaria. Il secondo guarda agli attori economici locali e, dunque, soprattutto all'incremento del turismo, a sua volta da considerare non come opportunità di speculazione economica, ma come importante leva di sviluppo sociale.

Decisive, ad ogni modo, sono le abilità professionali del personale di *front office*.

Strategie per la creazione del massimo valore

L'equivoco esiziale in cui incorrono i musei italiani dotati di raccolte di origine locale è di assumere per sé i modelli di organizzazione, di funzio-

³¹ Thomas Bernhard, in *Antichi maestri*, Milano, Adelphi, 1998, parla del «solito blà blà degli storici dell'arte».

namento, di prodotto e di comunicazione al pubblico tipici dei grandi stabilimenti stranieri costituiti per effetto di una selettiva attività collezionistica di capolavori delle più diverse provenienze. Indicativo, difatti, è che anche i meno dotati di un patrimonio artistico eclatante pensino ai propri visitatori come ad una folla di esteti e di *connoisseurs*.

Il risultato di un simile approccio si configura come un vero e proprio antimarketing³², che spiega bene la difficile sopravvivenza dei piccoli impianti.

Il superamento di questo fondamentale ostacolo passa dall'adozione di strategie con le quali conferire corpo di azione tecnica ad una politica museale rispondente alla nozione sistemica di bene culturale e finalizzata alla soddisfazione di un diritto di cittadinanza alla cultura esteso all'intero corpo sociale.

Una prima strategia funzionale a questi obiettivi è quella del «museo-risarcimento»³³, che pone al museo l'obiettivo di ricucire, mediante le attività di studio e di comunicazione, la drastica riduzione da intero a frammento subita dagli oggetti in esso raccolti al momento della musealizzazione. Ciò comporta un progetto di organizzazione e di gestione del museo come infrastruttura conoscitivo-informativa, capace di ricontestualizzare la comprensione degli oggetti museificati, ricostruendone le relazioni causali con il circostante ambiente storico e fisico di appartenenza. Aumentando progressivamente le conoscenze disponibili, a seguito della continua attività di studio e di ricerca istituzionalmente dovuta, aumenterà la gamma dei servizi d'informazione di ampio spettro storico. Da subito, però, non potranno mancare adeguate notizie circa l'edificio adibito a sede museale, spesso notevole anche per architettura e per decorazione propria, e con riguardo alle sue relazioni con la storia cittadina, alla provenienza delle raccolte e all'origine e alle successive vicende dell'istituzione museale.

Un'ulteriore strategia di notevole efficacia è quella definita del «museo-piazza», che dà corpo alla funzione del museo locale sia come punto d'incon-

³² Al riguardo, cfr. P. Dragoni, *Antimarketing dei musei italiani*, in «Sinergie», n.68, settembre-dicembre 2005, pp. 55-75.

³³ L'espressione «museo risarcimento» venne usata per la prima volta da Goethe e Schiller sul finire del Settecento nella rivista *Propilaen*. Mentre Quâtemère de Quincy si opponeva risolutamente allo «strano sistema da qualche tempo invalso in Europa, di quelle concentrazioni di oggetti denominate Collezioni, "Cabinets", Musei» (M. Scolaro [a cura di], *Lo studio delle arti e il genio dell'Europa. A.C. Quatremère de Quincy. Pio VII Chiaromonti*, Bologna, Nuova Alfa Editoriale, 1989), Goethe e Schiller riconoscevano una funzione positiva al museo a condizione che agisse per risarcire i nessi fra gli oggetti musealizzati e il loro contesto d'origine (cfr. B. Toscano, *Premonizioni di un museo sociale*, in AA.VV., *Museo Impresa?*, Roma, Italia Nostra, 2003).

tro e di sosta anche per chi non intenda visitare le esposizioni (le nostre città mancano spesso di questi spazi) e, dunque, come luogo comunitario, come «salotto cittadino» dove trascorrere piacevolmente le ore leggendo, ascoltando musica, sia come porta d'ingresso alla città e al territorio. La «piazza», ove si abbia disponibilità di spazi, può essere allestita sia all'aperto che al chiuso³⁴. Realizzata in modo impeccabile, giacché diventa un po' la vetrina del museo e della comunità cui appartiene, dovrebbe normalmente comprendere servizi di accoglienza (tavoli e sedie, panchine, bar, ...), di informazione (bookshop dedicato alla cultura locale, sportello turistico e di prenotazione di alberghi, di ristoranti, di mezzi di trasporto, ecc.), di intrattenimento culturale (sala conferenze, ecc.), di introduzione e di assistenza alla visita della città e del territorio (plastico di grandi dimensioni della forma della città e dell'intero territorio, magari supportato da strumenti informativi di approfondimento, guide a stampa e su supporto elettronico, avvio di visite guidate, ecc.) e di presentazione dei prodotti artigianali, enogastronomici e finanche industriali.

Assai efficace, infine, promette d'essere la strategia del «museo-rete» e «museo-itineraria», che comporta di relazionare ciascun museo ai successivi e che si realizza abbastanza facilmente, apprestando spazi informativi sui musei prossimi e sui loro contenuti e sugli itinerari di maggior interesse attraverso i quali raggiungerli: itinerari che dovrebbero essere assistiti con una produzione apposita di letteratura periegetica, che, lungi dall'assunto di Baedeker, inteso a consentire al visitatore di spostarsi nel minor tempo possibile fra i più eminenti episodi monumentali, suggerisca, invece, una micrometrica esperienza dei luoghi, così da potersi accorgere che, come osservato da Emiliani, «la vastità materiale e concettuale del bene di cultura è, in Italia più che altrove, di proporzioni vitali, onnipresente e compresente ai modi della nostra vita, nelle città come nelle campagne»³⁵.

L'implementazione di queste strategie non può per altro prescindere, come ripetutamente segnalato, da un'adeguata cultura del servizio, che sov-

³⁴ Accostabile al museo-piazza, ancorché non rivolta allo spazio esterno cittadino, è la Great Court del British Museum di Londra: una piazza coperta, intesa come spazio ricreativo, accessibile oltre l'orario di visita del museo. Realizzata tra 1994 e 2003 dall'architetto Norman Foster, costituisce il nuovo atrio monumentale del museo, costruito sul cortile originale in modo da collegare le gallerie dell'edificio ottocentesco progettato da Robert Smirke. Al centro della Great Court è la Reading Room, che ospita al suo interno la Paul Hamlyn Library, a disposizione dei visitatori, e i terminali per accedere ai database delle collezioni museali. Dalla biblioteca due rampe di scale conducono ad un nuovo edificio, che ospita gallerie per esposizioni temporanee, negozi e un ristorante. Nell'interrato sono un centro educativo e le raccolte etnografiche del museo, primo nucleo del British settecentesco. Il cortile è ricoperto da un tetto di vetro e acciaio, al centro del quale emerge la cupola della sala di lettura.

³⁵ A. Emiliani, *Per una politica dei beni culturali*, Torino, Einaudi, 1974, p. 31.

verta quella logica fordista normalmente propria del museo, che induce ad assegnare al pubblico un ruolo sostanzialmente passivo e a non preoccuparsi di facilitarne la visita. Da un lato, dunque, bisognerebbe offrire una comunicazione molto diversa dall'usuale sia, come già detto, quanto ai contenuti, sia quanto alle modalità: semplificare il lessico; evitare lunghi testi illustrativi; sostituire i testi scritti, ogni volta che sia possibile, con forme di comunicazione visiva che hanno il grande vantaggio di un'immediata comprensibilità³⁶ (plastici, disegni, ecc.). In particolare il doveroso rispetto per lo spirito critico e per l'autonoma capacità di giudizio degli utenti e la volontà, anzi, di incrementarli, per favorire in questo modo un'attiva partecipazione intellettuale, andrebbero accortamente alimentati, cominciando con il fornire all'ingresso alcune essenziali chiavi di lettura di ciò che verrà osservato, a cominciare dalla formazione delle raccolte, da chi ha curato l'allestimento del museo e dai criteri con cui ha operato. Per quanto possa sembrare ovvio, infatti, esplicitare che le scelte di ordinamento scientifico e di allestimento espositivo sono soggettive e discutibili non è di poca utilità per tutti coloro, costituenti in realtà la gran parte del nuovo pubblico che ci si propone di attrarre e di servire, finora tenuti in sostanziale soggezione rispetto alla liturgia culturale. Sarà bene, dunque, chiarire subito a chi entra che, come è stato giustamente osservato, «l'allestimento è una forma di comunicazione [...] legata, volta per volta, anche a ragioni di natura ideologica. L'allestimento, in quanto strumento di comunicazione, può essere ordinato a esprimere questioni e contenuti diversi; basta cambiare l'ordine degli oggetti per ottenere degli esiti estensivi diversi. È indubbio che, coi materiali del museo, si possono fare numerosissimi allestimenti diversi»³⁷.

Strategie economiche e gestionali

La manutenzione costante delle raccolte, degli edifici, degli allestimenti espositivi, degli arredi, della strumentazione e la necessità di incessanti attività di studio, di ricerca e di continuo incremento qualitativo e quantitativo

³⁶ Cfr. F. Antinucci, *Comunicare nel museo*, Roma-Bari, Laterza, 2004.

³⁷ A. Rudi, *Progettare l'allestimento: interpretare il passato, inventare il futuro*, in L. Baldin (a cura di), *Progettare il museo*, Atti della V Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Treviso, 2002, pp. 122-123; P. Dragoni, *I diversi profili degli addetti ai servizi educativi in relazione al diverso rapporto fra il museo e i suoi utenti*, in M. R. Iacono, F. Furia (a cura di), *Educazione al patrimonio culturale: problemi di formazione e di metodo*, Roma, Arethusa, 2003.

vo dei servizi al pubblico configurano una catena del valore che, per la quantità, l'intensità e la specializzazione professionale delle azioni richieste, comporta costi d'impianto e soprattutto d'impresa impossibili per i nostri musei, gravati come sono da un pesante vincolo economico strutturale e specialmente in tempi, come gli attuali, di forte riduzione della spesa pubblica corrente.

La determinazione del confine efficiente di un'organizzazione museale, a fronte di una programmazione concepita per l'ottimale implementazione delle strategie sopra accennate, senza le quali, del resto, la remuneratività sociale e addirittura economica dei nostri musei non sarebbero tali da giustificare la sopravvivenza, configura un fabbisogno di risorse materiali e immateriali assolutamente insostenibili per la quasi totalità delle pubbliche amministrazioni.

Per non rinunciare al valore in sé dei musei e ai benefici pubblici e di mercato che è lecito e doveroso attendersi dal loro funzionamento, l'unica possibilità consiste, pertanto, nel conseguimento di economie di scala e di specializzazione con cui ridurre i costi unitari di produzione e, pertanto, la dimensione organizzativa dei singoli impianti senza limitare la quantità e la qualità della loro capacità produttiva.

Le soluzioni possibili sono essenzialmente due: organizzazioni in rete ed esternalizzazioni anche spinte fino ad una politica di puro assemblaggio³⁸.

Circa le organizzazioni in rete occorre non dimenticare tre capisaldi concettuali. Il primo: una rete è tale solo quando comporta economie di scala e di specializzazione (un depliant comune a più musei è d'importanza del tutto marginale). Il secondo: la rete consiste in un rapporto di collaborazione fra autonomi per la condivisione di processi produttivi e, poiché la dimensione efficiente dei processi produttivi varia di scala a seconda delle categorie dei diversi prodotti (dal livello intercomunale a quello interregionale), il singolo museo dovrebbe poter partecipare a *network* articolati a geometria variabile³⁹. Il terzo: un'organizzazione in rete va formalizzata, ma non necessita di essere per forza istituzionalizzata (entificata). Allo stato attuale della normativa le organizzazioni in rete possono derivare automaticamente dalla applicazione dell'art. 112 del «Codice», anche semplicemente per effetto della costituzione di «servizi strumentali comuni» finalizzati all'acquisto congiunto di beni e servizi.

³⁸ Cfr. M. Montella, *Approccio manageriale ai musei italiani*, in R. Fiocca, L. Battaglia (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, Milano, McGraw-Hill, 2006, pp. 51-70.

³⁹ Per le reti a geometria variabile cfr. M. Montella, *Il museo degli standard: rete o ideale* in *Un museo su misura: gli standard museali e l'applicazione locale*, Atti della IV Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Regione Veneto, 2002, p. 74.

Importante è altresì constatare che l'organizzazione in rete di musei locali, in considerazione della loro natura e distribuzione territoriale, soddisfa un'esigenza anzitutto culturale, per le ragioni già dette, oltre che economica.

Quanto alle scelte *make or buy*, specialmente se spinte fino a dar luogo ad una politica di assemblaggio, notevoli ostacoli derivano dal persistere, una volta ancora, di una nozione di museo inteso come monumento di valore intrinseco piuttosto che come servizio produttivo. Eppure non sembra difficile accorgersi che ciò che il museo non può esternalizzare è solo la funzione di governo, ovvero la facoltà di decidere la propria politica culturale. Unicamente e totalmente in questo consistono, difatti, la sua specifica identità, la sua responsabilità e la sua autonomia.

Tale sostanziale funzione si risolve nel decidere il da fare e il come e nel verificare che tutto avvenga secondo le proprie scelte, mentre non comporta che tutto sia fatto da sé e che, pertanto, debbano essere disponibili al proprio interno tutte le necessarie risorse materiali e immateriali. È anzi da notare che, qualora la proprietà disponesse dei mezzi necessari per sostenere i costi occorrenti a conseguire il confine efficiente di un'organizzazione museale che intenda fronteggiare l'intera catena del valore con processi totalmente interni, se ne avrebbero, date le dimensioni della prevedibile utenza, gravi diseconomie di saturazione, per l'ovvia impossibilità di realizzare volumi di produzione che esauriscano il potenziale produttivo⁴⁰. Di contro, una totale internalizzazione di processi applicati su un patrimonio culturale pubblico finisce, pressoché inevitabilmente, per ledere la stessa natura pubblica del servizio (che viene solitamente «privatizzato», difatti, dal direttore), che andrebbe assicurata anche nella fase di realizzazione e non solo di utilizzazione del prodotto finito. In altri termini proprio questa pretesa di autosufficienza, anche economicamente irragionevole, compromette i diritti della proprietà pubblica nel momento in cui limita l'accesso, sia nei confronti dell'Università che di altri enti di ricerca e di singoli cittadini, alle attività di studio e di valorizzazione del patrimonio preso in consegna da musei e da istituzioni pubbliche, fra le quali, a massimo esempio, le soprintendenze archeologiche⁴¹.

Queste gravi incongruenze al tempo stesso economiche e sociali potrebbero essere, dunque, facilmente risolte. Difatti, quando un museo, una volta decisi le proprie politiche e i propri programmi, acquistasse da altri musei (nel

⁴⁰ Al riguardo cfr. anche L. Solima, *La gestione imprenditoriale dei musei*, Padova, CEDAM, 1998.

⁴¹ Cfr. R. Francovich, *Politiche per i beni culturali, fra conservazione e innovazione*, in *Workshop di Archeologia Classica* 1, 2004, pp. 197-205.

caso di *network* museali), dall'Università e da altri soggetti accreditati (nel caso di *network* allargati), direttamente avendone deciso la scelta e controllandone l'attività, le componenti occorrenti per la realizzazione dei propri prodotti, la sua attività interna potrebbe limitarsi al solo lavoro di assemblaggio e di erogazione e promozione del prodotto finito⁴². Così facendo, il confine efficiente dei piccoli e medi musei si ridurrebbe a livelli sostenibili anche nelle attuali condizioni della finanza locale, perché a ciascuno di essi sarebbero sufficienti una quota parte delle risorse materiali e immateriali, infatti da condividere con gli altri aderenti alla rete, occorrenti per lo svolgimento delle attività primarie⁴³: direzione e *front office*.

Criteri di valutazione dello stato dei musei locali oggetto d'indagine

La ricognizione dei musei indicati dalla Regione e la formulazione delle conclusive proposte d'intervento sono state dunque sviluppate alla luce dei presupposti illustrati finora.

In aggiunta si sarebbe potuto anche considerare la strategia del «museo-territorio» contemplata dall'VIII ambito degli standard emanati con decreto ministeriale. Ma sarebbe stato velleitario agire come se fosse prossimo il tempo del «museo diffuso»: allorché la rete dei musei marchigiani potrà finalmente incardinare in modo stabile una normale e quotidiana opera di conservazione preventiva e programmata e di valorizzazione sociale di massa del patrimonio presente nell'intera regione.

In vista di ciò, poiché l'indagine è stata circoscritta a musei già oggetto di significativi interventi, ci si è occupati per l'istante di registrare eventuali carenze residue rispetto alla possibilità di sviluppare ottimali attività di valorizzazione.

A tal fine, partendo dai questionari di «autovalutazione» adottati da alcune regioni italiane per avviare il processo di adeguamento agli standard

⁴² Cfr. P. Dragoni, *Antimarketin dei musei italiani?*, cit.

⁴³ Le attività di catalogazione delle raccolte, per fare solo un esempio, potrebbero essere svolte avvalendosi di un *hardware* condiviso (presso la Regione o la Provincia o uno dei musei aderenti alla rete), di un *software* condiviso anch'esso (fornito dalla Regione o dalla Provincia o – ma sarebbe sottodimensionato – realizzato in comune fra gli aderenti alla rete), nonché dell'attività di istituti universitari con cui stipulare forme di *contracting-out* che offrirebbero i notevoli vantaggi di un costo ridotto (perché anche l'Università è sovvenzionata dal pubblico) e di una disponibilità di competenze specialistiche per le distinte tipologie di oggetti da catalogare. Al tempo stesso si avrebbe lo straordinario risultato di un uso «pubblico» del patrimonio «pubblico» e della valorizzazione di tutte le risorse culturali disponibili localmente: le raccolte, il museo, l'università.

definiti con il decreto ministeriale del 10 maggio 2001⁴⁴, è stata elaborata una scheda organizzata secondo le voci seguenti:

Strutture

Impiantistica

Organizzazione funzionale spazi e percorsi

Ambiente fisico esterno (lontano e prossimo) e interno⁴⁵:

- segnaletica extraurbana;
- segnaletica urbana;
- ambiente circostante il museo;
- immagine esterna dell'edificio (insieme architettonico);
- immagine esterna dell'ingresso;
- parcheggio;
- segnaletica esterna nei pressi e a ridosso del museo;
- architettura e allestimento degli interni (specialmente sale d'ingresso e accoglienza, biglietteria, bookshop, guardaroba);
- segnaletica di orientamento dei percorsi;
- segnaletica di sicurezza;
- pannello informativo introduttivo circa gli autori e i criteri di ordinamento scientifico e di allestimento;
- pannello informativo introduttivo circa la storia del museo e delle collezioni.

Ordinamento scientifico

Allestimento delle esposizioni e comunicazione (museo rinascimento):

- visibilità-leggibilità, contenuti, lessico degli apparati di comunicazione fissa;
- plastici e immagini di corredo agli oggetti (e gruppi di opere, sale, edificio, ecc.);
- brochure;
- guide brevi;
- cataloghi.

⁴⁴ D.M. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*.

⁴⁵ L'ambiente e i supporti fisici sono, al contempo, efficaci strumenti di lavoro e una buona vetrina del museo (architettura, allestimenti espositivi, personale, segnaletica e strumenti di informazione predisposti per il pubblico sono il primo e fondamentale strumento di comunicazione). Relativamente all'ambiente fisico occorre comprendere che la soddisfazione dell'utente comincia da lontano, da molto prima di essere entrato nel museo. Bisognerà dunque assicurarsi che si arrivi attraverso un ambiente cittadino ben curato e con l'ausilio di una segnaletica extraurbana e urbana efficace e ben tenuta, che gli ambienti d'ingresso al museo siano ottimamente allestiti e dotati di opportuni servizi e di una buona segnaletica di orientamento dei percorsi e di prima informazione.

Gestione delle collezioni (catalogazione, restauri, situazione ambientale: controllo-condizionamento)

Depositi

Servizi al pubblico

Forme di gestione

Personale di contatto⁴⁶:

- quantità;
- formazione;
- immagine/riconoscibilità;
- gesto/modo di rapportarsi con il pubblico;
- lessico/informazioni offerte e come.

Pubblico⁴⁷:

- registrazione presenze;
- registro osservazioni/reclami dei visitatori.

Museo piazza:

- spazi disponibili;
- illustrazione della sede (notizie sull'edificio e sulle sue relazioni con la città e il territorio);
- organizzazione-gestione itinerari urbani.

Museo rete:

- spazi disponibili;
- presentazione dei musei vicini;
- organizzazione percorsi di collegamento fra musei (nuova odeporea).

Organizzazione in rete tra musei ai fini del conseguimento di economie di scala e di specializzazione:

⁴⁶ Il personale di contatto personifica il museo agli occhi dell'utente. Apparentemente di importanza minore rispetto a quello di *back office*, svolge invece funzioni determinanti nella relazione con l'utenza. Essenziali, pertanto, sono un'accurata selezione preventiva, un'attenta formazione, un costante aggiornamento professionale, una continua azione di *marketing* interno, una valorizzazione degli addetti a questa funzione, impiegandoli anche come sensori del grado di soddisfazione degli utenti.

⁴⁷ L'utente partecipa alla costruzione del servizio. Bisognerebbe dunque eliminare o ridurre progressivamente i servizi educativi a «somministrazione chiusa», per sostituirli con l'offerta di «opportunità educative» fruibili a piacimento dell'utente. L'obiettivo ultimo sarebbe di giungere gradualmente a fornire un servizio *self-service*, ovvero a dare la possibilità di effettuare un libero percorso di visita, servendosi degli apparati informativi fissi, di pubblicazioni, di audioguide ecc. Questa soluzione esalta le capacità critiche e dunque la possibilità di arricchimento culturale del visitatore, come non accade, invece, con la passiva partecipazione ad una visita condotta da una guida e tanto più se inseriti in un gruppo. Peraltro il museo otterrebbe il vantaggio di ridurre i costi del personale, giacché trasferirebbe sul cliente una buona parte delle attività per l'erogazione del servizio. Ma soprattutto importa considerare che un sistema di *self-service* è quello che meglio può garantire un corretto equilibrio nel rapporto «educativo» fra dominante e dominato.

- rapporti esistenti e formalizzati (non nominali);
- tipologia di rapporti.

Risultanze e proposte di massima

Le risultanze di maggior conto, concernenti la quasi totalità dei casi, attengono anzitutto all'esigenza di una profonda revisione sia dei contenuti e delle modalità della comunicazione, sia delle soluzioni organizzative e gestionali con particolare riguardo al personale di *front-office*.

Quanto alla comunicazione, infatti, si richiede, in particolare, l'implementazione delle strategie del «museo-risarcimento», del «museo-piazza» e del «museo-rete». A tal fine, oltre a provvedere alle correlate esigenze logistiche, sarà necessario adottare apparati informativi iconici, ridurre la frequenza e la lunghezza dei testi scritti e corredarli con schede di approfondimento e strumenti ICT consultabili liberamente con modalità *self service*, onde fornire al visitatore una ricca gamma di informazioni circa la funzione naturale degli oggetti, ovvero le ragioni economiche cui debbono la propria origine, la propria forma e i propri impieghi, nonché in ordine alle loro connessioni con il circostante contesto fisico e storico. Analoghe notizie dovrebbero concernere le sedi attuali e precedenti, la formazione delle raccolte e le loro posteriori vicende. Anche importante sarà una rapida avvertenza posta ad inizio del percorso di visita in ordine agli autori e ai criteri dell'ordinamento scientifico e dell'allestimento espositivo.

Per gli aspetti organizzativi e gestionali risulta indispensabile e urgente conferire ai *network* una reale capacità di determinare economia di scala e di specializzazione, specialmente configurandoli a geometria variabile, affinché ottengano di contenere notevolmente il confine efficiente indispensabile ai singoli musei.

Relativamente al personale appare ugualmente urgente un'attenta opera di formazione o di aggiornamento sia degli addetti al *front office* che di un pur ridotto numero di figure direttive di cui avvalersi in rete.

Circa le strutture, la logistica e le dotazioni impiantistiche si impongono un migliore allestimento degli ambienti, una più funzionale organizzazione dei percorsi di visita e l'adeguamento degli impianti sia per corrispondere agli standard tecnici previsti dalla normativa, sia perché più musei di un medesimo ambito territoriale possano condividere sistemi di controllo centralizzato e servizi di manutenzione ordinaria.

Particolare attenzione andrà per altro riservata al potenziamento dei servizi d'ingresso e di accoglienza, a cominciare dall'attivazione di *bookshop*.

Rivestono infine notevole importanza il potenziamento quantitativo e qualitativo e l'ottimale manutenzione ordinaria della segnaletica interna ed esterna.

Bibliografia

- AA.VV., *Per la salvezza dei beni culturali in Italia. Atti e documenti della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*, 3 voll., Roma, Colombo, 1967.
- Antinucci, F., *Comunicare nel museo*, Roma-Bari, Laterza, 2004.
- Barocchi, P., *Storiografia artistica: lessico tecnico e lessico letterario*, in *Atti del Convegno nazionale sul lessici tecnici, del Seicento e Settecento* (Pisa 1980), Firenze, Eurografica, 1981, I, pp. 1-37.
- Bernhard, T., *Antichi maestri*, Milano, Adelphi, 1998.
- Castelnuovo, E., *Il grande museo d'arte in Italia e all'estero alla fine del XX secolo: tradizione, problemi attuali, prospettive*, in *La cattedrale tascabile. Scritti di storia dell'arte*, Livorno, Sillabe, 2000, pp. 111-128.
- Cerquetti, M., *La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali*, «Sinergie», n.73-74, maggio-dicembre 2007, pp. 421-438.
- Chastel, A., *L'Italia museo dei musei*, in *Capire l'Italia. I musei*, Milano, TCI, 1980.
- D.M. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*.
- di Macco, M., *Identità e contenuti variabili di alcune professioni museali tra Seicento e Ottocento*, in *Il museo italiano*, Torino, 18 aprile 2005, seminario, ICOM, Torino, 2005, relazioni dattiloscritte.
- Dragoni, P., *I diversi profili degli addetti ai servizi educativi in relazione al diverso rapporto fra il museo e i suoi utenti*, in M. R. Iacono, F. Furia (a cura di), *Educazione al patrimonio culturale: problemi di formazione e di metodo*, Atti del convegno, Caserta Teatro della Reggia, 7-8 ottobre 2002, Roma, Arethusa, 2004, pp. 205-216.
- Dragoni, P., *Antimarketing dei musei italiani*, in «Sinergie», n. 68, settembre-dicembre 2005, pp. 55-75.
- Emiliani, A., *Per una politica dei beni culturali*, Torino, Einaudi, 1974.
– *Il museo alla sua terza età*, Bologna, Nuova Alfa Editrice, 1985.

- Ericali, G., *Il lessico dei musei d'arte. Linee generali della ricerca*, in *Il museo italiano*, Torino 18 aprile 2005, seminario, ICOM, Torino, 2005, relazione dattiloscritta.
- Francovich, R., *Politiche per i beni culturali, fra conservazione e innovazione*, in *Workshop di Archeologia Classica* 1, 2004, pp. 197-205.
- Gioli, A., *Monumenti e oggetti d'arte nel Regno d'Italia. Il patrimonio artistico degli enti religiosi soppressi tra riuso, tutela e dispersione. Inventario dei «Beni delle corporazioni religiose» 1860-1890*, Quaderni della Rassegna degli archivi di Stato, Ministero per i beni culturali e ambientali. Roma, Ufficio centrale per i beni archivistici, 1997.
- Hooper Greenhill, E., *I musei e la formazione del sapere*, Milano, Il Saggiatore, 2005.
- Jallà, D., *Un sistema di regole per il museo*, in A. Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Roma, 2005, pp. 49-54.
- Montella, M., *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano, Mondadori-Electa, 2003.
- *Approccio manageriale ai musei italiani*, in R. Fiocca, L. Battaglia (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, Milano, McGraw-Hill, 2006, pp. 51-70.
 - *Il museo degli standard: rete o ideale*, in *Un museo su misura: gli standard museali e l'applicazione locale*, Atti della IV Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Regione Veneto, 2002.
- Norman, R., *Service Management*, J. Wiley and Sons, Chichester, 1984; trad. it. *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etaslibri, 1992.
- Rudi, A., *Progettare l'allestimento: interpretare il passato, inventare il futuro*, in L. Baldin (a cura di), *Progettare il museo*, Atti della V Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Treviso, 2002.
- Schaer, R., *Il Museo tempio della memoria*, Trieste, Electa/Gallimard, 1996.
- Scolaro, M., (a cura di), *Lo studio delle arti e il genio dell'Europa. A.C. Quatremère de Quincy. Pio VII Chiaromonti*, Bologna, Nuova Alfa Editoriale, 1989.
- Solima, L., *La gestione imprenditoriale dei musei*, Padova, CEDAM, 1998.
- Toscano, B., *L'Umbria. Manuali per il territorio, Terni*, vol. I, Roma, Edindustria, 1980.
- *Qui, altrove o in nessun luogo*, in M. C. Mazzi, B. Toscano (a cura di), *Pinacoteca comunale di Todi. Dipinti*, Perugia, Electa-Editori Umbri Associati, 1998, pp. 13-24.
 - *Presentazione*, in B. Toscano, M. Montella (a cura di), *Guida al Museo di San Francesco a Montefalco*, Perugia, Electa-Editori Umbri Associati, 1999, p. 7-9.
 - *Premonizioni di un museo sociale*, in *Museo Impresa?*, Roma, Italia Nostra, 2003.
- Urbani, G., *Intorno al restauro*, a c. di B. Zanardi, Milano, Skira, 2000.