

Il futuro dei musei

Intervista a Daniele Jalla*
di Maria Lucia Ferruzza

Con Daniele Jalla, presidente della più importante organizzazione internazionale dei musei, affrontiamo le problematiche più attuali dei luoghi della cultura, cercando di individuare le priorità da affrontare e le proposte concrete per ridefinire ruolo e funzione dei musei nella società contemporanea

La nostra rivista sta promuovendo un confronto con studiosi ed esperti che operano a vari livelli nei luoghi della cultura per cercare di capire come sia possibile oggi rendere i musei spazi di crescita e godimento per tutta la collettività. A Suo parere, in che modo i musei stanno ripensando il loro ruolo? Hanno davvero maturato una nuova vocazione più sociale e proiettata nel territorio?

Oggi la situazione è molto differenziata: i quasi 4600 musei, pubblici e privati censiti dall'Istat nel 2013 formano una galassia molto variegata, ma l'esigenza di rinnovare le politiche museali, orientandole verso il pubblico e nuove fasce di visitatori è sentita almeno dagli inizi degli anni '90. Credo che la riforma Ronchey, sebbene non abbia prodotto i risultati economici che si proponeva di realizzare attraverso i bookshop, le caffetterie, il *merchandising*, abbia tuttavia messo chiaramente l'accento sui servizi e sul pubblico, anziché sulle collezioni, contribuendo a rinnovare una visione dei musei essenzialmente conservativa e orientata prevalentemente alle opere d'arte. Da quel momento in poi, infatti, i servizi didattici ed educativi (non solo per le scuole), e i nuovi strumenti di comunicazione hanno costituito un obiettivo prioritario che la maggior parte dei musei si è data. Il clima è dunque molto cambiato e ne sono prova soprattutto i musei sorti o riallestiti negli ultimi anni, oggetto di una riflessione critica che ha comportato un cambiamento radicale negli allestimenti e negli apparati di comunicazione. Si è sostanzialmente svecchiato il modello di museo di stampo ottocentesco che era comunicativo solo per quella parte ridotta di pubblico che condivideva la stessa cultura e

le conoscenze dei museografi e dei conservatori.

È anche vero, però, che i cambiamenti sono avvenuti in gran parte "a macchia di leopardo" stimolati e legati principalmente alle singole personalità dei curatori; non è infrequente trovare nelle immediate vicinanze due musei, magari appartenenti a uno stesso Ente, che esprimono visioni totalmente diverse: uno di livello europeo per gli aspetti comunicazione ed esposizione, l'altro fermo agli anni '50, se non prima.

Questo mette il dito su più piaghe: la prima è quella della formazione dei futuri professionisti museali che spesso non tiene conto delle competenze necessarie alla gestione di un museo, che non sono solo quelle strettamente legate alle singole discipline, ma anche e soprattutto quelle che concernono da un lato gli aspetti amministrativi e operativi che la conduzione di un museo comporta, dall'altro la comunicazione museale che ha una propria specificità.

La seconda questione critica è l'assenza, all'interno dei musei, di standard di qualità intesi come strumento di valutazione dell'operato dei musei, ma soprattutto come incentivo al miglioramento del servizio offerto alla cittadinanza e come strumento di stimolo all'aggiornamento e all'innovazione. Se attuati con intelligenza e capacità, anche per quanto riguarda i servizi al pubblico, gli standard già contengono tutte le buone pratiche atte a soddisfare le esigenze di un museo "nuovo" orientato al pubblico, più dinamico e aperto¹.

Un altro problema che rallenta il cambiamento nel sistema museale italiano è l'assenza di ricambio del personale. Mentre una generazione sta andando in pensione, sono pochi i concorsi per sostituire direttori,

1- L'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei decretato dal Ministro per i Beni e le Attività Culturali nel 2001 è frutto della collaborazione fra Ministero, Regioni ed esperti del settore e costituisce il primo provvedimento ufficiale stilato in Italia in questo settore. Definisce con precisione gli ambiti di intervento (status giuridico, assetto finanziario, strutture, personale, sicurezza, gestione e cura delle collezioni, rapporti con il pubblico e il territorio) e costituisce uno strumento importante per la definizione delle politiche culturali finalizzate al miglioramento costante e continuativo della qualità dei musei

conservatori e responsabili delle attività educative. Il risultato è una sorta di desertificazione dei musei affidati a responsabili amministrativi e privati delle figure tecnico-scientifiche essenziali. Dovrebbe esserci maggiore ricambio generazionale, ma anche una mobilità del personale dei musei nell'ambito dell'Unione Europea per promuovere una condivisione attiva delle culture di gestione dei musei e dei beni culturali.

Icom e altre associazioni museali in questi ultimi anni hanno sviluppato una riflessione e un dibattito molto ampio su una gestione sostenibile degli istituti culturali in Italia "al tempo della crisi" anche per fronteggiare la drastica diminuzione della spesa pubblica destinata alla cultura. Ci può riassumere alcune di queste proposte?

La possibile ricetta, come sempre, è fatta di pochi buoni principi e da una loro seria attuazione. Il primo principio guida, su cui si è molto puntato di recente, consiste nel lavorare a livello di sistema: ovvero ridurre i costi e diffondere le professionalità. È importante oggi individuare delle figure professionali che possano operare anche su più musei nel quadro di reti o sistemi museali, con il risultato di dotare più istituti di personale competente realizzando delle economie di scala. Il secondo punto consiste nel coinvolgere i musei nell'attività di tutela, affidando loro compiti di ricerca, studio, gestione, monitoraggio del patrimonio culturale, migliorando la qualità della sua conservazione diminuendone, anche in questo caso, i costi complessivi.

Terzo punto: è sempre più necessario ragionare in termini di "sistemi integrati". In molte realtà italiane, soprattutto quelle di piccole dimensioni, l'idea di sistemi che, oltre ai musei, non comprendano anche gli archivi e le biblioteche rischia non solo di non essere sostenibile, ma anche di non promuovere una convergenza tra gli istituti della cultura.

Il quarto punto (da trattare con molta cura) coinvolge il rapporto con il volontariato che è presente nel sistema museale italiano sebbene con un ruolo ancora un po' marginale. Eppure una grande



Un'immagine della Galleria di Palazzo Abatellis (foto G. Mineo)

percentuale di piccoli musei è gestito quasi, o esclusivamente, da volontari. Penso che creare una sinergia tra volontari e professionisti, attuare forme di *membership* e di partecipazione differenziata, non significhi sottrarre posti di lavoro, ma utilizzare delle risorse spontanee, amplificando la potenzialità del pubblico e creando, al contempo un rapporto vivo e nuovo con la comunità locale.

Quinto punto. In una visione in cui i musei siano davvero parte integrante del territorio, occorre chiedersi nell'ambito dei singoli territori se si possano creare forme di partenariato con i privati. Ho in mente l'esperienza di molti musei etnografici che, per esempio, promuovono i prodotti agroalimentari del territorio, o il caso degli ecomusei che già in alcune regioni lavorano con diversi soggetti sulle strategie territoriali per lo sviluppo delle comunità locali. In sintesi, se le risorse pubbliche sono molto diminuite, da un lato occorre razionalizzare la spesa, dall'altro bisogna cercare altre forme di finanziamento non necessariamente nelle forme tradizionali della sponsorizzazione o del mecenatismo, ma di un partenariato fondato sulla condivisione di interessi diversi, tendendo a un giusto e virtuoso equilibrio tra conservazione e sviluppo. Sono sempre più convinto che a un'industria o a un'attività economica di qualunque tipo fa davvero gioco stare in un territorio di qualità.

Siamo arrivati a uno dei temi caldi del dibattito attuale sui beni culturali: il rapporto



tra la gestione pubblica e quella privata del patrimonio. In Italia si procede ancora contrapponendo azione pubblica e azione privata, immaginando che al privato spettino le opportunità economiche (la valorizzazione) mentre al pubblico debbano attestarsi la tutela e la conservazione che naturalmente impegna molte risorse economiche. Qual è a Suo parere la giusta prospettiva in questo settore?

Leggendo la presentazione del sistema statistico dell'Unesco, tra le nuove tendenze c'è anche un cambiamento del rapporto pubblico-privato. Il privato non viene più inteso come un mero fornitore di servizi o un erogatore di fondi, ma come parte di un sistema di partenariato che può produrre vantaggi e risultati per entrambi. Il punto è la ricerca di convenienze diverse mettendo insieme soggetti diversi. Inoltre, nel momento in cui esiste un sistema di regole per quanto riguarda il funzionamento dei servizi culturali, la contrapposizione pubblico-privato diventa secondaria quando prevale il concetto di pubblica utilità. È evidente che se l'obiettivo è solo il lucro, si tenderà, ad esempio, ad affollare un museo per fare cassetta riducendo e impoverendo l'esperienza che i visitatori possono avere in quel museo. Anche in questo caso solo le intelligenze e le giuste competenze possono creare un bilanciamento tra l'esigenza di produrre anche benefici economici e la qualità del prodotto, possono esistere infatti, collaborazioni ed esperienze inedite tra pubblico e privato.

Quando parliamo di partecipazione come dimensione essenziale nella valorizzazione del patrimonio, pensiamo a sistemi di cittadinanza attiva in cui anche il privato può

giocare un ruolo importante. Faccio un esempio semplice a cui ho partecipato personalmente. Un corso di formazione sul patrimonio museale erogato agli addetti al *front desk* degli alberghi può produrre una collaborazione tra sistema alberghiero e musei che avvantaggia gli uni e gli altri. Si tratta anche di capire cosa possa interessare un soggetto privato, come far convergere degli interessi diversi perché non esiste alcun automatismo tra il patrimonio culturale e il privato. Se ci fosse una maggiore collaborazione tra cultura e turismo, ad esempio, cosa che raramente si viene a creare, si avrebbero delle presentazioni di luoghi e degli itinerari più intelligenti e attrattivi. La cultura deve dare i contenuti, il turismo li deve veicolare. Sapere come funzionano i flussi turistici migliorerebbe l'organizzazione dei musei e, viceversa, sapere come funzionano i musei aiuterebbe il turismo a qualificare la strategia comunicativa. Questo ancora in Italia non avviene. È essenziale guardare le cose in una prospettiva di sostenibilità e sviluppo e in un'ottica di progettazione integrata del territorio.

Secondo il rapporto Svimez (Associazione per lo Sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno) presentato di recente, il Sud rischia una desertificazione culturale e umana: si continua a emigrare, (per lo più giovani e laureati) e sul fronte cultura il nostro patrimonio territoriale non è affatto una componente chiave dello sviluppo. Eppure è stato calcolato che se si investisse adeguatamente nei beni culturali si creerebbero al Sud oltre 250.000 posti di lavoro anche tra i laureati. Come si può invertire questa tendenza e costruire un

rapporto sano e fruttuoso tra cultura, economia e turismo?

Credo sia importante esaminare quali elementi del patrimonio culturale, materiale e immateriale, possano rappresentare una risorsa per lo sviluppo senza dimenticare “il saper fare”, quelle tradizioni che possono essere occasioni di un ripensamento per la promozione e lo sviluppo di un territorio. In molti luoghi, anche in Sicilia, ci sono delle vocazioni territoriali, delle attività e dei saperi artigianali che è importante riscoprire e rendere produttivi nella consapevolezza che se una realtà “funziona bene” per i propri abitanti è verosimile che possa sviluppare un turismo non di massa, ma più autentico, attento a riscoprire le peculiarità di una comunità.

Quando penso ad esempio, alla zona di Trapani e Marsala, penso alla bellezza del mare, alle saline, alla produzione del vino, a Mozia, all’epopea garibaldina, ovvero a un territorio che è un insieme straordinario di elementi sedimentati nel tempo, e che rappresentano tutti insieme il fascino e l’unicità di quel paesaggio. Una realtà che andrebbe valorizzata anche turisticamente puntando proprio sulla varietà e su quelle trame fatte di storia e natura.

Musei e città, partendo da un esempio a Lei caro. Torino sembrava condannata al declino industriale, ma negli anni ha saputo investire bene sul suo patrimonio culturale con un coinvolgimento attivo delle istituzioni e della cittadinanza, costruendo il profilo di una città d’arte e di cultura. Nella ricchissima offerta museale, MuseoTorino è forse il più innovativo. Un museo della città al tempo stesso “virtuale” perché costituito da un sito, ma anche “reale” in quanto collegato a “centri di interpretazione” e che vuole far conoscere la città perché essa sia meglio capita e amata e stimata dai suoi cittadini e dai visitatori. Ci può raccontare questa nuova idea di museo?

In realtà è l’idea di museo che aveva Quatrèmere de Quincy quando, nelle *Lettres à Miranda* scriveva «il museo di Roma è Roma». Se l’Italia è un grande museo a cielo aperto, come tale andrebbe gestita. Ciò non vuol dire immobilizzare le città e il loro



L'home page del sito del MuseoTorino

patrimonio, significa considerare la città una collezione “vivente” in mutamento e sviluppo costante. In tal senso, i musei della città che si occupano delle conoscenze del patrimonio urbano, ma che possono anche non corrispondere a degli spazi museali fisici e strutturati, hanno bisogno di nuove forme d’interpretazione e comunicazione delle conoscenze e del patrimonio. In MuseoTorino sono presenti sia le grandi emergenze, dal Museo Egizio, a Palazzo Madama, sia le piazze, le case, le botteghe storiche, il caffè moderno frequentato dai giovani, in maniera tale da rappresentare e coinvolgere tutta la città come organismo vivente. È l’idea di un museo diffuso che conserva la conoscenza della città in un sito che è un vero e proprio museo *online*, ma che vive anche delle attività realizzate in collaborazione e partenariato con la cittadinanza, associazioni culturali, di volontariato, guide turistiche etc... La frequentazione del museo “reale” è libera e partendo dalle conoscenze si possono costruire percorsi differenziati inediti.

L’idea di fondo di MuseoTorino risiede nella consapevolezza che la città presente contiene tutte quelle che l’hanno preceduta, che il patrimonio vive nella contemporaneità e che il paesaggio urbano è composto non solo dagli elementi esteticamente rilevanti, ma da un insieme molto più vivo ed articolato. La gente vive nella città e nel suo patrimonio, ma più lo conosce più lo ama, lo rispetta, e riesce a comunicarlo agli altri. Il corollario è che se un museo della città non è partecipato dai cittadini non funziona, anzi non esiste. [•]