

# L'innovazione nei musei

Maurizio Maggi<sup>1</sup>

## L'INNOVAZIONE NEI MUSEI: LA RICERCA A.MUSE

Nel corso degli anni '80 si è diffusa fra politici, amministratori e intellettuali la constatazione di una grande inadeguatezza dei musei italiani nei confronti di quelli esteri.

L'assenza di servizi accessori, la staticità delle esposizioni, la scarsa disponibilità in termini di orari e di giorni di apertura furono individuati allora come le cause principali di un divario che il pubblico conosceva da tempo e che si traduceva fra l'altro in una audience di modeste proporzioni.

I musei erano considerati dalla maggior parte dei dirigenti (in genere persone diverse dai direttori in Italia, sia a livello statale che locale) come "vetrine" che, in quanto brutte e polverose, andavano migliorate, eventualmente copiando dalle vetrine altrui.

Come logica conseguenza le ricerche effettuate in questo campo si sono spesso basate sull'approccio del benchmarking aziendale perché miravano essenzialmente al recupero di un gap tecnico. Ma i musei non sono aziende, anche se questo approccio può talvolta rivelarsi utile per un'analisi di breve periodo, e non possono essere studiati con un'analisi statica, in quanto sono il prodotto non di un processo aziendale ma di una società, per di più complessa e in evoluzione. Il gap da recuperare fra musei "avanzati" e "arretrati" è allora essenzialmente di tipo culturale. Il metodo del benchmarking non è dunque sufficiente e occorre qualcosa di più.

Con queste premesse nella primavera del 1997 l'Arch Institute (Assessment and Research on Cultural Heritage Institute) della Fondazione Rosselli, su incarico della Presidenza del consiglio dei ministri, ha avviato l'indagine denominata amuse, acronimo di advanced museums. L'obiettivo è stato di anticipare il cambiamento anziché inseguirlo, di andare oltre l'emergenza e il contingente, indagando le correnti profonde della trasformazione nel mondo museale internazionale.

Un questionario postale è stato inviato a 1250 musei di circa 40 paesi del mondo. La survey ha dato risultati eccellenti e con il 25% di tasso di risposta è di gran lunga la più estesa realizzata in Italia. Tuttavia non è stata questa la fonte di conoscenza più importante. L'indagine partiva dal presupposto che i musei sono specchi delle comunità che li hanno creati e conoscerli rendeva necessaria l'esplorazione di un contesto socio-culturale e l'incontro diretto con persone in carne e ossa, capaci di comunicare quel mondo di passioni, di idee, di speranze per il futuro che i numeri di un questionario, per quanto utili, non sono in grado di tradurre. Per questo il team di ricerca dell'Arch<sup>1</sup> ha incontrato nell'estate del 1997, direttori e museum professional in Italia, Francia, Spagna, Gran Bretagna, Olanda e Svezia. Nel 1998 gli incontri sono stati estesi ai paesi extra europei e un giro intorno al mondo di due mesi ha toccato, con il significativo aiuto degli Istituti italiani di cultura, musei e istituzioni culturali in Giappone, Australia, Canada e Stati Uniti. La competenza ma anche la disponibilità, la curiosità, il desiderio

<sup>1</sup> L'articolo è stato pubblicato dalla rivista Museum International, dell'UNESCO, in diverse lingue ma non in italiano. La presente versione è a cura dell'autore.

di conoscere e di far conoscere delle persone incontrate ha permesso di valorizzare ancor più i risultati dei questionari e ha fornito importanti indicazioni sui processi di trasformazione in corso. Limiti di tempo e di bilancio non hanno permesso un coinvolgimento dei musei dei paesi meno sviluppati e questa è una carenza che future ricerche dovranno superare<sup>ii</sup>.

### **FRA STATO, MERCATO E SOCIETA'**

E' possibile rintracciare, pur nella infinità diversità che caratterizza e arricchisce il mondo dei musei, alcune tipologie utili a chiarire la natura delle trasformazioni in corso. Il modello di museo tuttora prevalente in Italia è quello del museo-enciclopedia, ispirato al paradigma illuminista della collezione come ordinamento del sapere. E' particolarmente diffuso fra i musei di scienze naturali ma anche di arte, dove l'esposizione delle opere segue un percorso strettamente tradizionale, per scuole, per autori, per epoche. Il visitatore è visto come discente nel senso tradizionale del termine, elemento passivo cui si trasmette a senso unico e senza rispettare i paradigmi di apprendimento contemporanei. E' un museo tendenzialmente statico, perché non richiede trasformazioni finché il sapere in un certo campo non viene rivoluzionato. I rapporti con gli altri musei dipendono dalle tradizioni del paese.

Fra i grandi musei, soprattutto se privati o in paesi in cui la cultura non si basa tradizionalmente sulle sovvenzioni pubbliche, è diffuso il modello del museo-azienda. Qui il visitatore è un cliente che deve essere soddisfatto, spendere possibilmente dei soldi nello shop e nella caffetteria e ritornare o far affluire altre persone (non vi è molta differenza fra una persona che fa due visite o due che ne fanno una); si avvale di tutte le innovazioni di processo (tecnologiche, comunicative, di marketing) necessarie per venire incontro alle esigenze del cliente. E' un museo dinamico negli allestimenti perché punta molto sulle temporary exhibitions per attirare pubblico nuovo. Ha molti contatti con altri musei, visti però come competitors.

Una tipologia diffusa nell'Europa del Nord e in Gran Bretagna dove i servizi pubblici sono un contratto esplicito fra contribuente e stato, è quella del museo-servizio pubblico. Il visitatore è uno user-taxpayer che contribuisce a mantenere un servizio pubblico e deve essere soddisfatto per ragioni di equità fiscale; l'attenzione è rivolta alla audience, un concetto più allargato perché include anche i non-users. E' un museo dinamico soprattutto negli aspetti legati alla didattica, considerata uno degli aspetti di maggiore importanza. Ha frequenti e regolari contatti con i musei affini sia nazionali che di altri paesi, effettua scambi di personale abbastanza regolarmente.

Una ulteriore tipologia, in parte mutuata dall'esperienza del movimento degli ecomusei, è quella del Museo-forum: un luogo dove non si mettono solo in mostra le vestigia del passato ma si costruisce cultura per il futuro, un forum che deve aiutare la comunità a crescere; il visitatore è un cittadino e come tale ha diritto ad una crescita culturale; per questo deve poter contare sul museo ma anche il museo conta su di lui (spesso viene coinvolto in prima persona per allestimenti o altre forme di aiuto diretto); l'attenzione è al concetto di comunità, più allargato rispetto a quello di audience perché include aspetti quali l'equilibrio etnico o sociale (non solo due visitatori che effettuano una visita non sono equivalenti a uno che ne effettua due, ma bisogna anche considerare la composizione sociale, sessuale ed etnica dei visitatori per vedere se il museo risponde alla propria missione); è più diffuso in Australia, Canada ed Europa del Nord e in genere fra i musei di piccole dimensioni. E' un museo dinamico soprattutto come animatore culturale, nel cercare di interpretare i cambiamenti della comunità, in linea con la

rivoluzione degli ecomusei. I rapporti con altri musei sono normali soprattutto con i musei affini nazionali, ma sono ancor più frequenti i rapporti con altri enti, pubblici e privati diversi dai musei (associazioni culturali, etniche o anche produttive, enti di governo locale).

Il modello più ammirato in Italia è stato finora il museo-azienda, ma un'eventuale riforma deve guardare a esempi compatibili con il tessuto sociale, politico e culturale di tipo europeo nel quale è inserita l'Italia e considerare anche il tipo di innovazione in corso.

### WINDS OF CHANGE

La natura delle trasformazioni in corso è stata spesso fraintesa e interpretata come un adeguamento delle istituzioni culturali alle regole del mercato, una risposta alla concorrenza e un adattamento alle pressioni che arrivano dal mondo dell'economia. Non si può negare che in qualche misura ciò sia avvenuto. Certamente le pressioni di tipo finanziario, la competizione fra diverse forme di intrattenimento culturale, la stessa crescita del numero di musei hanno spinto verso una gestione più attenta e strutturata delle risorse disponibili. Questo ha condotto all'adozione di tecniche più sofisticate per gestire in modo diverso le attività già esistenti, seguendo un percorso che gli economisti chiamano "innovazione di processo".

Insieme a questo fenomeno, di per sé importante, si è sviluppata un'altra e più profonda trasformazione. Si tratta di un cambiamento ancora in corso e del quale la diffusione delle tecniche di marketing e la gestione manageriale sono solo un riflesso. L'evoluzione più rivoluzionaria, la vera innovazione, consiste in quella che gli economisti definirebbero "innovazione di prodotto". Essa risiede nel cambiamento della missione dei musei: da istituzione prioritariamente votata alla conservazione dei reperti a centri culturali che operano per il pubblico.

Lo stesso concetto di pubblico ha subito un'evoluzione e oggi per pubblico si intende sempre meno il visitatore e sempre più la comunità alla quale il museo appartiene.

Anche il ruolo dei musei sta cambiando. Le funzioni fondamentali del museo rimangono le stesse, preservazione, ricerca e attività di exhibition, ma si vanno profondamente modificando sia il loro peso relativo che l'approccio con il quale vengono realizzate: il cittadino è sempre più al centro dell'attenzione e il museo è sempre più un produttore di cultura e non solo una vetrina delle vestigia del passato. Questa è probabilmente l'innovazione più interessante.

La sottovalutazione di questi aspetti ha portato talvolta ad enfatizzare il marketing come principale strumento di rinnovamento. In Italia il risultato è stato una crisi di rigetto che ha coinvolto la maggioranza del personale dei musei, in modo perfettamente funzionale, peraltro, alla conservazione dello status quo. Un rapporto più stretto con la comunità, l'interdisciplinarietà sul piano tematico e l'internazionalizzazione (accompagnata dalla valorizzazione delle identità locali) sembrano essere alcune delle principali direttrici della trasformazione.

Senso civico e rapporto trasparente con i contribuenti da un lato e crisi fiscale dall'altro sono state in molti paesi due potenti molle di cambiamento. In Italia sono mancate entrambe e le conseguenze sono state nefaste, contribuendo a creare non solo un museo ma un sistema di gestione dei beni culturali poco incline al rinnovamento. Inoltre la trasformazione in corso nel mondo dei musei non è stata avvertita appieno e la constatazione del divario, soprattutto di pubblico, rispetto a molti altri paesi è stata la spinta principale che ha messo in moto ricerche, dibattiti, tentativi di riforma dei musei.

L'attenzione è stata finora assorbita dalla riforma dell'assetto istituzionale dei musei (maggiore autonomia rispetto al governo centrale), dei servizi dei musei (shop, caffetterie), degli orari, delle strutture tariffarie.

Il museo insomma viene considerato come un pezzo dello stato oppure come un'azienda e la posizione di chi considera il museo un'istituzione culturale, uno specchio della società, è ancora minoritaria.

### **A DOOR TO THE FUTURE**

Il futuro dei musei vedrà probabilmente una crescita quantitativa del pubblico e un suo invecchiamento, una diminuzione relativa della cultura umanistica, maggiore tempo libero, un aumento della diversità culturale ed etnica. La componente non locale del pubblico è destinata a diminuire in termini relativi, a causa dei massicci spostamenti turistici e dell'immigrazione. I musei che ne saranno in grado, risponderanno a questi cambiamenti accelerando le tendenze già in atto alla cooperazione con altri musei e con differenti istituzioni culturali, con soggetti privati interessati a operazioni di mecenatismo con le autorità di governo, soprattutto locale. Il ruolo sociale dei musei che seguiranno questa via è destinato ad aumentare soprattutto nel campo della formazione. Molti musei potrebbero ritenere queste immagini dell'avvenire poco desiderabili oppure non realistiche. Ma al di là degli scenari che si possono considerare più o meno verosimili, è importante che i musei prendano in considerazione il proprio possibile futuro e che abbiano una visione di sé in questo contesto. Senza visione non c'è domani o peggio c'è un avvenire casuale. Arroccarsi a difesa del passato non serve, il futuro arriverà comunque. Possiamo decidere di rimanere fermi a riceverne l'impatto oppure di mettere in atto tutte le opportunità di manovra disponibili per avvicinarci a quello, fra i futuri ipotizzati, che ci sembra più desiderabile.

---

Vittorio Falletti (Arch Institute della Fondazione Rosselli) è stato survey manager per A.muse  
Il rapporto "A.muse: l'innovazione museale" è pubblicato dalla Fondazione Rosselli, Via San Quintino 18/c, Torino, Italia.