Università degli studi di Venezia
Facoltà di Lettere e Filosofia

Corso di laurea di Conservazione dei beni culturali
Indirizzo arte contemporanea

Tesi di laurea specialistica:

Il ruolo dell'architettura nel marketing museale. Casi veneti.

Relatore:

Prof. Giorgio Busetto

Laureanda:

Marta Botter

n. matr. 819779

ANNO ACCADEMICO 2008-2009

Sommario

SOMMARIO **2**

INTRODUZIONE **5**

PARTE PRIMA **8**

CAPITOLO I: IL MUSEO COME SPAZIO COMUNICATIVO **8**

I.I Il museo come spazio pubblico. Ruolo e missione del museo. **8**

I.I.I Genesi dell'autonomia del sistema museale 11

I.I.II Il museo come luogo della comunicazione culturale 13

I.II Museo come sistema aperto del sapere **15**

I.II.I Il museo come "medium" 17

I.III Museo come spazio sociale. Il cambiamento degli anni Novanta. **19**

I.III.I Nuovi contesti, nuovi ruoli per il museo 21

I.III.II L'allestimento come nuovo progetto di comunicazione 23

CAPITOLO II: COMUNICAZIONE DELLA "FORMA-MUSEO" **26**

II.I Comunicare con l'architettura. Ruolo e missione dell'architettura museale **26**

II.I.I Architettura come simbolo della continuità della memoria collettiva 28

II.I.II Architettura come landmark urbano 30

II.II Architettura museale in Italia. La storicità a scapito della socialità **31**

II.II.I Il contesto storico del museo italiano 34

II.II.II Musei civici 36

II.III La sede del museo italiano: storia di un "riciclo" **38**

II.III.I Antichi edifici per funzioni moderne. 40

II.III.II Manutenzione e restauro come conoscenza dell'edificio 41

II.III.III Problematiche connesse al riuso di un edificio 43

CAPITOLO III: ARCHITETTURA E MARKETING MUSEALE **46**

III.I Nuovi obiettivi per il marketing museale **46**

III.I.I Identità e corporate image 47

III.I.II Marketing strategico e marketing operativo 49
III.I.III Il fenomeno del branding 51
III.II Il museo come "prodotto"sociale ed economico **54**
III.III Il pubblico di riferimento. Gli stakehodler **57**
III.III.I Le indagini sulla domanda museale. Accenni 59

PARTE SECONDA **62**

CAPITOLO IV: IL MUSEO NEL VENETO. CONTENUTI E "CONTENITORI" **62**
IV.I Introduzione alla situazione museale veneta **62**
IV.I.I Svolta dell'istituzione museale veneta degli anni Settanta 64
IV.I.II La situazione amministrativa ed organizzativa odierna 67
IV.II Offerta culturale ed organizzazioni museali del Veneto **68**
IV.II.I Il sistema museale del Veneto. Una breve recensione 70
IV.II.II Sedi museali. Antichi palazzi riadattati 71
IV.II.III Il caso della Fondazione Musei Civici di Venezia 73
IV.III Il contemporaneo nei musei del Veneto **75**
IV.III.I La possibile vocazione 77
IV.III.II Musei veneti e arte contemporanea: progetti e analisi recenti 79

CAPITOLO V: ARCHITETTURA MUSEALE. INDAGINI VENETE **82**
V.I Scopo dell'indagine e definizione degli strumenti **82**
V.II I musei veneti: limiti e "valore aggiunto" **83**
V.III Caso I. La Fondazione Querini Stampalia - Venezia **85**
V.III.I Il protagonismo dell'architettura: la casa-museo, la biblioteca, il restauro 86
V.III.II Limiti e stimoli dell'architettura museale 87
V.IV Caso II. Punta della Dogana e Palazzo Grassi - Venezia **89**
V.IV.I Quando restaurare significa "mantenere" 90
V.V Caso IV. Gallerie dell'Accademia - Venezia **92**
V.VI.I Edificio e collezione: diversi livelli di lettura 94
V.VI Caso III. Museo di santa Caterina - Treviso **96**
V.IV.I Quando il progetto museologico segue il progetto museografico 97

V.VII Il museo di Castelvecchio - Verona **98**

V.VII.I Il museo dentro la città 99

CONCLUSIONI **102**

APPENDICI **104**

Appendice1: Intervista Renata Codello. Soprintendente per i Beni Architettonici, per il Paesaggio e per il Patrimonio Storico, Artistico ed Etnoantropologico di Venezia e Laguna **104**

Appendice 2: Intervista a Mario Gemin. Architetto per Querini Stampalia **110**

Appendice 3: Intervista a Mariaugusta Lazzari. Dirigente Querini Stampalia **119**

Appendice 4: Intervista a Anouk Aspisi. Responsabile comunicazione per Palazzo Grassi e Punta della Dogana **126**

Appendice 5: Intervista a Emilio Lippi. Dirigente del settore biblioteche e Musei Civici di Treviso **132**

Appendice 6: Intervista a Sandra Rossi. Curatore delle Gallerie dell'Accademia di Venezia, responsabile dell'ufficio mostre, dei servizi aggiuntivi. **137**

Appendice 7: Intervista a Alba Di Lieto. Architetto del Museo di Castelvecchio. Verona **142**

BIBLIOGRAFIA **146**

SITOGRAFIA **155**

INTRODUZIONE

Il cambiamento di prospettiva che ha investito l'istituzione museale a partire dagli anni Settanta, ha portato ad una ridefinizione dei ruoli che rivestiva nella società e ad una nuova identità culturale: il museo è passato dalla funzione di mero "contenitore" di opere, ad un ruolo più attivo e partecipativo all'interno della società.

In grado di dialogare con la città e con il suo pubblico, diventato ormai punto di riferimento nazionale e *landmark* urbano, il museo ha modificato completamente la sua veste, sotto vari punti di vista. Il *ruolo sociale* diventa la funzione principale del museo; quella che giustifica la sua esistenza ed il suo status di istituzione pubblica.

Per poter cogliere e sviluppare a pieno le potenzialità del "nuovo museo", si sono costituite, a partire dagli anni Ottanta, figure manageriali specializzate e sono stati realizzati nuovi edifici per poter accogliere le rinnovate funzioni museali.

Tutto ciò ha, chiaramente, comportato una serie di conseguenze riscontrabili su diversi piani: innanzitutto ne è derivata una riorganizzazione dell'apparato manageriale, un rinnovamento degli aspetti espositivi, ma soprattutto si è assistito ad una "sovrapposizione" tra la sfera della cultura e quella del mercato e si è cercato di applicare nel settore museale strategie mirate al *business*.

La diffusione di tali modalità di lavoro ha incentivato, in primo luogo lo sviluppo di attività di ricerca sul pubblico e secondariamente ha aumentato la tendenza a sviluppare ricerche sui visitatori dei musei.

Il museo, oggi, deve essere pronto a relazionarsi con una platea di utenti fortemente differenziata sotto diversi punti di vista: dalla preparazione culturale alla motivazione alla visita. Il visitatore inizia ad essere visto come un utente/cliente, cioè non solo come destinatario di un sistema di offerta ma piuttosto quale individuo dotato di esigenze e preferenze da intercettare attraverso lo sviluppo di un approccio *orientato al consumatore*.

All'interno di questo quadro, quale ruolo assume l'architettura museale? In che modo la "forma-museo" risponde alle nuove e mutate esigenze? Come viene gestito l'edificio in una dimensione *maketing oriented*?

L'obiettivo che questa ricerca si prefigge di raggiungere è un'analisi specifica di casi museali veneti che, all'interno della loro politica culturale, cercano di creare costantemente evidenti correlazioni tra il pubblico ed il museo e tra museo ed architettura. Relazione che, in Veneto dalla fine degli anni Novanta, è stata sostenuta anche attraverso l'attuazione di una politica di promozione di un ideale "sistema museale veneto".

A tale scopo è stato ideato un duplice momento di incontro e di confronto riservato a tutti gli istituti: la Conferenza regionale dei Musei del Veneto e la Giornata Regionale di Studio sulla Didattica museale sono diventati nel corso degli anni frequentati appuntamenti che hanno permesso l'incontro e la conoscenza reciproca tra diversi istituti culturali veneti. Da allora la relazione dell'amministrazione con i musei ha seguito una doppia strada: da una parte ha mantenuto il rapporto di tipo amministrativo con gli istituti, dall'altra la Regione ha avviato una programmazione di attività rivolte a tutti i muse proponendo momenti di approfondimento e di formazione orientate a divulgare la conoscenza della cultura.

Dopo una breve riflessione circa la gestione manageriale degli istituti culturali unitamente alla loro *mission*, l'indagine si è spostata ad analizzare la genesi dei musei specificatamente veneti, l'offerta culturale proposta, ma soprattutto si è cercato di considerare l'uso che gli istituti fanno della propria struttura architettonica.

Com'è già noto, non sempre gli edifici oggi adibiti a museo sono stati costruiti per questo motivo. Nel Veneto come nel resto d'Italia, molti sono i palazzi monumentali, le ville, i monasteri, i castelli che, venuta a mancare la loro funzione originaria, assolvono in maniera egregia al nuovo ruolo di cornice artistica. A volte questa cornice è del tutto indipendente dal tipo di oggetti esposti; in altri casi, invece, essa diventa tematica, completando la conoscenza delle opere esposte nel museo; è il caso delle ex fabbriche che contengono oggetti inerenti all'attività lavorativa o delle case rurali che contengono attrezzi.

L’indagine svolta ha investito varie istituzioni, tutte, comunque, caratterizzate da una gestione particolarmente attenta alle potenzialità che la struttura museale può offrire nonché agli aspetti ad essa legati come, ad esempio, le attività culturali o i restauri ai quali l’edificio ha fatto fronte.

I musei presi in esame sono stati: la Fondazione Querini Stampalia, Punta della Dogana e Palazzo Grassi, le Gallerie dell’Accademia di Venezia, il museo di Santa Caterina di Treviso ed il museo di Castelvecchio di Verona, e per ognuna sono state realizzate una serie di interviste rivolte a direttori di museo, responsabili marketing o architetti.

PARTE PRIMA

CAPITOLO I: IL MUSEO COME SPAZIO COMUNICATIVO

I.I Il museo come spazio pubblico. Ruolo e missione del museo.

L'*International Council for Museums* (ICOM) ha definito il museo «un'istituzione permanente senza fini di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che conduce attività di ricerca su tutte le testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le colleziona, le conserva, ne diffonde la conoscenza e soprattutto le espone con finalità di studio, di didattica e di diletto»[1].

Questa definizione contiene tutte quelle che sono, o dovrebbero essere, le funzioni del museo; funzioni complesse e articolate che fanno di questa istituzione un centro di ricerca scientifica, di produzione e di diffusione culturale, le forniscono uno status di istituzione a forte valenza sociale e la rendono elemento indispensabile per lo sviluppo di ogni politica culturale.

Nelle società democratiche il museo svolge un'importante funzione sociale che deriva dal fatto che esso contiene, studia ed espone il patrimonio culturale della comunità e cioè l'insieme di oggetti materiali che nel corso della storia sono stati creati, usati e accumulati da una data comunità, di cui rappresentano, perciò, la testimonianza storica ovvero la memoria che permette a questa comunità di perpetuarsi nel tempo[2].

---

[1] ICOM, Statuto, adottato dalla XVI Assemblea Generale dell'ICOM (L'Aja, Olanda, 5 settembre 1989) e emendato dalla XVIII Assemblea generale dell' ICOM (Stavanger, Norvegia, 7 luglio 1995); art. 2, comma 1.

[2] In GIOVANNI PINNA, *L'immateriale valore economico dei musei*, in *Per una nuova Museologia*, a cura di GIOVANNI PINNA, SALVATORE SUTERA, Atti dei Convegni Internazionali, Milano, 29 aprile 1998, ICOM, 2000, p. 3.

Può non essere inutile cercare di individuare cosa distingua il museo rispetto ad altri istituti, spazi, tempi, media, cosa lo differenzia da altri istituti culturali: di memoria, di identità, di ricerca e di trasmissione del sapere; in cosa sia diverso dagli altri spazi e infine quale sia il suo statuto rispetto ad altri media, ugualmente fondati sulla vista, sull'interazione, sulla multimedialità.

Acquisire, conservare, documentare, ricercare, esporre, interpretare, presentare, rendere accessibili le collezioni sono compiti tra loro complementari, ma anche attività che rischiano di essere limitate o indebolite da una eccessiva interdipendenza. La doppia appartenenza del museo al sistema della tutela e della conservazione del patrimonio e a quello della comunicazione e della mediazione culturale non può determinare un'ambivalenza di identità, tale da impedire al museo di svolgere appieno le finalità e le funzioni che gli derivano dall'essere parte di ciascuno dei due sistemi, vivendo un'esistenza "schizofrenica".

Questo non significa che esista un'unica soluzione per tutti ma al contrario che molte soluzioni sono possibili a condizione, comunque, di aver compiuto una scelta consapevole, definendo con chiarezza il proprio ruolo e posizionamento[3].

Daniele Jalla spiega come esistano, nella fattispecie, «due scenari definiti di diverse basi e funzioni: da un lato pensiamo ad un museo che si proponga in primo luogo come presidio attivo per la tutela, dall'altro un museo che invece interpreti la sua funzione soprattutto come spazio per la comunicazione e la mediazione culturale, trattando questi due casi come distinti, pur sapendo benissimo che l'una non nega l'altra, ma che in un caso come nell'altro alcune funzioni vengono ad essere accentuate o privilegiate rispetto ad altre […]. Un museo che svolga funzioni di presidio attivo della tutela presuppone che si realizzi una logica e una politica di salvaguardia e valorizzazione del patrimonio culturale, diversa da quella che di norma viene attuata in Italia; prefigura una politica più attiva, maggiormente decentrata e diffusa, fondata su una

[3] In DANIELE JALLA, *Funzioni e ragioni del museo contemporaneo: una proposta di riflessione*, in *Progettare il museo*, a cura di LUCA BALDIN, Atti della V Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Padova, 24-25 settembre 2001, Treviso, Canova, 2002, p.104.

cooperazione interistituzionale fra tutte le pubbliche amministrazioni e sul coinvolgimento di entità e istituzioni private»[4].

Oltretutto, conoscendo le difficoltà di definizione dei confini attorno alla missione del museo, per cercare di avvicinarci ad una più precisa definizione della *mission*[5] e delle successive scelte strategiche ed operative, la chiave interpretativa che s'intende adottare è incentrata sulla convinzione che, nello svolgimento di processi decisionali di un museo, vada opportunamente considerata la dimensione "immateriale". Sulla base di queste considerazioni occorre domandarsi cosa vuol dire, per un museo, definire con chiarezza la propria missione: sotto questo profilo va considerato che il museo presenta alcune specificità in ragione, soprattutto, dei vincoli sociali cui è sottoposto, e cioè del ruolo che gli viene attribuito dalla collettività, dai fruitori - che verrà analizzato tra poco[6].

In modo particolare negli anni Settanta e Ottanta gli esperti cominciarono a esaminare la molteplicità di ruoli che i musei devono rivestire, soprattutto i musei più importanti, che si considerano contemporaneamente istituzioni di ricerca, di educazione e di divertimento popolare. Questi specialisti, che sono soprattutto studiosi, ritengono che il proprio ruolo consista nel contribuire al progresso della conoscenza e della "scoperta della verità"[7]. Che le società siano consapevoli o meno, il *ruolo sociale* è la funzione principale del museo; quella che giustifica la sua esistenza, il suo status di istituzione pubblica, quella che ha giustificato in passato la sua nascita[8].

---

[4] Ivi., p.105.

[5] "Per *mission* si intende l'individuazione delle finalità che l'organizzazione intende perseguire, enunciata in termini prettamente qualitativi. Secondo Colbert, il processo di marketing delle imprese che operano nel settore culturale si caratterizza per la sua "origine" interna, nel senso che il punto di partenza di qualsiasi ragionamento è la tipologia del servizio offerto, rispetto al quale si cerca di individuare al posizione di mercato eventualmente interessata ad acquistarlo, nei cui confronti indirizzare gli sforzi aziendali". In LUDOVICO SOLIMA, *Marketing strategico per la gestione dei musei*, in *Museo contro museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati*, a cura di PIETRO VALENTINO, GIANFRANCO MOSSETTO, Firenze, Giunti, 2001, p. 57. Cfr anche FRANÇOIS COLBERT, *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, Etaslibri, 2000.

[6] In SOLIMA, *Marketing strategico*…, cit., p. 59.

[7] In NEIL KOTLER, PHILIP KOTLER, *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, California, Josses- Bass Inc., a cura di CESARE ANNIBALDI, Torino, Einaudi, 2004, p. 47.

[8] In GIOVANNI PINNA, *Fondamenti teorici per un museo di storia naturale*, Milano, Jaca Book, 1997, p. 18.

Poiché le identità cambiano perché le società cambiano, così l'identità del museo non può essere determinata in senso puramente autoreferenziale ma deve essere definita in rapporto al contesto sociale in cui il museo si trova ad operare. Molti dei cambiamenti introdotti di recente nei musei sono avvenuti in risposta a fenomeni sociali quali ad esempio l'avvento di metodi di insegnamento e di apprendimento meno formali o l'utilizzo di sempre nuove tecnologie[9].

Nel 1978 Andrea Emiliani proponeva, come modello per la ricerca sul territorio, il museo:

«Le musée aujourd'hui se situe comme un modèle possible pour l'étude, la connaissance et la compréhension d'une réalité environnante. Plus particulièrement, de cette chose difficile à définir et pourtant séduisante qu'on appelle 'territoire' […] En tant que tel, le musée peut servir à la notion de temps - ce qui signifie se mettre à la disposition de l'histoire - mais aussi se situer dans la dimension de l'espace, en donnant donc lieu à des échanges synchroniques plus aisés»[10].

I.I.I Genesi dell'autonomia del sistema museale

Prima di comprendere come il museo abbia trasformato nel tempo la sua identità, vediamo brevemente da dove nasca la sua autonomia e la sua identità. Sono i due studiosi Binni e Pinna a spiegare come questa «istituzione culturale di matrice occidentale» sin dall'antichità si sia «contraddistinta come macchina

---

[9] In FIONA MCLEAN, *Costruzione e veicolazione dell'immagine nei musei d'arte: verso nuovi concetti di marketing museale*, in SIMONA BODO, *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli, 2003, p. 71.

[10] « Il museo oggi si presenta come un modello possibile per lo studio, la conoscenza e la comprensione di una realtà circostante. Più in particolare, di questa cosa difficile da definire tuttavia seducente che chiamano "territorio" […]. In quanto tale, il museo può servire alla nozione di tempo - il che significa mettersi a disposizione della storia - ma nello stesso tempo porsi nella dimensione dello spazio dando dunque luogo a degli scambi sincronici più agili». ANDREA EMILIANI, *Un modèle pour une recherche du territoire*, Les musées, III/IV, 1978, pp. 119-120, in GIULIANA PASCUCCI, *Comunicazione museale*, Macerata, EUM, 2007, p. 129.

a funzionamento simbolico, protetta dalle Muse e dalle loro successive incarnazioni, sia stata venerata religiosamente e politicamente usata[…]»[11].

È sul modello del museo naturalistico di Aldrovandi, della Pinacoteca Ambrosiana e della Galleria degli Uffizi, che la "forma-museo" perde la caratteristica di raccolta informe a favore di un'organizzazione coerente con la politica culturale del tempo. Filippo Bonanni[12] sancisce per la prima volta la piena autonomia della forma museale rispetto agli oggetti raccolti. La particolare attenzione data alla funzione pedagogica-conoscitiva del museo si lega sin dalle origini all'attenzione teorico-argomentativa conferita al carattere complessivo del museo di cui la cornice museografica diviene una componente fondamentale.

Ma solo nel diciottesimo secolo le collezioni vengono aperte al pubblico, affinché il cittadino possa trarre il piacere di osservare oltre che alimentare il proprio ingegno ed il senso di appartenenza ad un'altra civiltà[13]. Ai tradizionali obbiettivi celebrativi si aggiungono, dunque, quelli della diffusione e della conoscenza dell'istruzione. Il museo settecentesco segna il passaggio dalla forma privata alla forma pubblica mediante istanze politiche diverse, sorte nell'Inghilterra liberale e nella Francia assolutista. In Inghilterra si inaugura nel 1759 l'apertura del *British Museum*, quale modello di "laboratorio scientifico" nazionale. In Francia la politica culturale assolutistica di Luigi XIV raccoglie una serie di collezioni allestite nel *Palazzo del Louvre* e destinate agli artisti, agli studiosi di Belle Arti[14]. L'idea che il ruolo sociale del museo consista nell'essere un oggetto di identificazione, e quindi di coesione della società, istituto di pubblica utilità avente funzione di conservare, documentare ed educare, ha le sue radici proprio nella Francia della Rivoluzione[15].

L'Ottocento segna il diffondersi dell'istituzione museale articolata secondo principi storicistici che sostituiscono il museo universale con quello rispondente ai vari settori del sapere. Nella vecchia Europa si adotta la nuova

---

[11] In LANFRANCO BINNI, GIOVANNI PINNA, *Museo*, Milano, Garzanti, 1989, p. 7.
[12] (1638- 1725). Storico, erudita e gesuita italiano successore a Atanasius Kircher nella direzione del Collegio Romano.
[13] In SALVATORE SETTIS, *Italia S.p.a.. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino Einaudi, 2002, p. 23.
[14] In PASCUCCI, *Comunicazione museale*…, cit., p.22.
[15] In PINNA, *Fondamenti teorici*…, cit., p. 22.

concezione di museo borghese come mezzo di comunicazione di massa[16]. Le rivoluzioni del ’48 sono accompagnate dall’istituzione di musei storici che diventano luoghi deputati alla conservazione e all’esaltazione della cultura nazionale. Questi sono sedi costruite ex novo o riadattate, hanno una pianta centrale basilicale con pronao greco, quale forma di celebrazione laica del contatto tra l’uomo e la suprema espressione del “bello”[17].

L’Italia costituisce un’eccezione alla moda del tempo, visto che nelle città, nei palazzi e nelle chiese, perfino nelle più piccole, sono conservati oggetti di qualità tale da consentire anche alle persone più umili il contatto diretto con la bellezza. Nel 1861, con la proclamazione dell’Unità Nazionale, le funzioni politiche ed economiche vengono assunte dai grandi centri, mentre i piccoli agglomerati urbani subiscono l’impoverimento economico e culturale. Di fatto all’unione geografica del Paese non corrisponde quella economica-culturale e politica che avverrà solo in un secondo momento. Il neo-stato requisisce beni ecclesiastici in modo da convertire i conventi in caserme, ospedali o scuole e le opere mobili in essi conservate vengono acquisite dai grandi musei o disperse mediante il mercato. Il resto delle opere viene ricoverato in quelle chiese o conventi rimasti inutilizzati[18].

I.I.II Il museo come luogo della comunicazione culturale

È Virgilio Vercelloni che ci offre una breve precisazione sul significato del termine “comunicazione culturale”. Egli sostiene che «dal punto di vista epistemologico, per “comunicazione culturale” si intende un lento processo di

---

[16] Per un’ulteriore riflessione riguardo i cambiamenti storici dei musei e della museologia si confronti Andrea Emiliani: “Il museo prosegue ed accentua proprio in questi anni la sua già iniziata involuzione. Da luogo di conservazione, di ricerca e di studio, quale era nato nei metodi proposti e sotto la spinta delle necessità nate dalle soppressioni dei luoghi di culto; da luogo degradato […] il museo, questo strumento inedito per la nuova società, diviene meta nascosta di pellegrinaggi intellettuali, offerta per esplorazioni di romantica degustazione e di squisito sapore” in ANDREA EMILIANI, *Musei e Museologia*, in *Storia d’Italia*, vol. 5, Torino, Einaudi, 1973, pp. 1616-1655.

[17] “Sul modello del museo borghese europeo si fondano anche i musei americani- come ad esempio la *National Gallery of Art* di Washington DC- ma questi ultimi si differenziano per una maggiore apertura verso le discipline scientifiche, verso le nuove tecniche artistiche e verso l’architettura museale”. In PASCUCCI, *Comunicazione museale*…, cit., p.24.

[18] Ivi., p. 25.

comunicazione, che partendo da una sintesi, permetta l'approfondimento successivo in qualunque direzione. Il che presuppone un rigore scientifico tale da soddisfare il neofita ma anche lo specialista. Dal punto di vista della tecnica di comunicazione, invece, significa avere consapevolezza della necessità di utilizzare tutti gli strumenti di comunicazione possibili, compresi quelli spettacolari e interattivi, per istituire dei nuovi rapporti interdisciplinari»[19].

Infatti, oltre a dotarsi di nuove sezioni museali capaci di spiegare la propria storia nel divenire della storia del sapere, il museo contemporaneo sta iniziando ad uscire dall'unicità disciplinare e settoriale. In questo modo costruisce un momento particolare di osservazione del sapere, un polo interagente con gli altri (non solo museali della città) del territorio e del mondo, anche grazie alle nuove possibilità di accesso garantite dall'informatica.

L'alternativa tra "museo-tempio " e "museo-forum" sembra essere contemplata nelle politiche museali solamente dagli anni Novanta ad opera di Duncan Cameron che identifica il museo con un "*forum* libero da convenzioni e valori consolidati"[20]. L'idea di "museo-laboratorio", "museo-cantiere", inizia a configurarsi quale spazio istituzionale che non sia più solo ricettacolo passivo di oggetti ed opere d'arte ma centro vitale di confronti e scambi continui[21].

La società dell'informazione oggi attua la rivalutazione sociale del significato della "forma-museo" affinché la collezione e le diverse modalità di diffusione ipermediali divengano il mezzo più immediato di contatto con l'utente e la sua esperienza. Il dilatarsi e il sovrapporsi di funzioni comunicative non adombrano la rilevanza della conservazione e della ricerca, anzi le potenziano conferendo loro una nuova forma. La sfida consiste nel conservare il modello museale tradizionale, adattandolo ai sensi assunti dagli oggetti e alle istanze moderne.

---

[19] In VIRGILIO VERCELLONI, *Museo e comunicazione culturale*, Milano, Jaca Book, 1994, p. 64.
[20] Cfr. DUNCAN F. CAMERON, *Il museo: tempio o forum*, in *Il nuovo museo. origini e percorsi*, a cura di CECILIA RIBALDI, vol. 1, Milano, il Saggiatore, pp. 45-72.
[21] In MARIA MERCEDE LIGOZZI, *Esperienza e conoscenza del museo. Indagine sui visitatori della Galleria nazionale d'arte moderna e contemporanea*, Milano, Electa, 2008, riprodotto in http://www.fizz.it/argomenti/pubblico/2009/ligozzi_capitolo.pdf, consultato il 2 giugno 2009.

I.II Museo come sistema aperto del sapere

«Se ogni museo, conservando la propria identità, diverrà un sistema aperto del sapere**,** ogni città e ogni territorio trasformeranno il loro insieme museale da semplice sommatoria di elementi isolati in un vero e proprio *network*, le cui parti saranno sempre interdipendenti suggerendo e offrendo continui e reciproci rapporti»[22].

Questo è ciò che, più di dieci anni fa scriveva Virgilio Vercelloni a proposito delle funzione del "museo-aperto".

Ad un cambiamento di ruoli e funzioni del museo durante gli ultimi anni, ne è seguito, necessariamente, uno che riguarda la "forma". Lo spazio museale diventa luogo di scambio e ritrovo; per fare un esempio si pensi al *Centre Georges Pompidou* di Parigi: la piazza esterna del *Centre* si prolunga in quella interna del grande spazio collettivo a piano terra, la sua permeabilità alla vita urbana ne ha fatto il prototipo dei musei "interattivi" con la città: la piazza è in leggera pendenza e più che invitare a scorrere conduce verso l'ampio ingresso. Questo ha determinato il particolare successo della tipologia della corte vetrata nella composizione dell'edificio: qui si sommano le funzioni collettive che erano proprie del vestibolo museale con quelle moderne applicate al *museum shop*. Un cambiamento assolutamente positivo e condiviso dal pubblico dal momento che all'inizio degli anni Ottanta i visitatori del *Centre Georges Pompidou*, diventato un centro espositivo più che un museo, erano stati calcolati in sei milioni l'anno ma agli inizi del decennio successivo erano divenuti otto milioni[23].

---

[22] In VERCELLONI, *Museo e comunicazione*…, cit., pp. 56-57.

[23] In LUCA BASSO PERESSUT, *Musei. Architetture 1990-2000*, Milano, Federico Motta, 1999, p. 44. Per un'ulteriore riflessione confronta anche VIRGILIO VERCELLONI, *Comunicare con l'architettura*, Milano, Franco Angeli, 1993, p. 304: "Le critiche contro il *Centre* considerato macchina culturale onnivora rispetto ad ogni altra risorsa pubblica e perciò capace di uccidere qualunque altra iniziativa periferica, svaniscono di fronte all'enorme successo[…]. La grande architettura comunica già, ampiamente, chiaramente, ossessivamente se stessa, non c'è bisogno d'altro. La questione che si pone ora è quella di cercare di comprendere che cosa la grande fabbrica comunichi […]. La centralità della comunicazione di questa grande architettura nel cuore storico della città, di un paesaggio urbano che, come tutti, si modifica nel TEMPO ma è totalmente condizionato dalla sua immagine presenza, sembra essere identificabile nel rapporto tra antropologia culturale, storia delle idee e memoria collettiva. All'inizio degli anni settanta, alla sua apparizione, il *Centre* poteva sembrare ad alcuni una rappresentazione dell'idea di

Volendo assumere, come criticamente ci suggerisce Daniele Jalla, come prospettiva quella di un museo inteso principalmente come luogo per la comunicazione e la mediazione culturale, è necessario, spiega "rompere con certe antiche ideologie ed opporsi ad alcuni luoghi comuni"[24]. Un museo che vive come centro mostre, sede di eventi temporanei e luogo di intrattenimento è un museo che centra la sua missione sulla comunicazione e sulla mediazione culturale.

La difficoltà che oggi ci troviamo a dover superare riguarda proprio questa volontà: per giungere a questo obiettivo non sono necessarie scelte dettate da una logica di marketing per provocare il ritorno dei visitatori, ma da un modo di interpretare il proprio ruolo di luogo di comunicazione, utilizzando alcuni meccanismi di maggior successo delle mostre e trasferendole al museo, dinamizzando, nel suo complesso, rinnovandolo costantemente all'interno e attraverso una costante rilettura delle collezioni[25].

Questo complesso sistema museale diventa "aperto" quando la sinergia tra le macro funzioni primarie, conservazione, ricerca e comunicazione, vengono gestite in modo interattivo, con il territorio e la comunità, con le sue aspettative di sapere e di conoscenza, rivalutando così la funzione di luogo di ricerca e di elaborazione culturale.

All'interno di una tale definizione, anche i termini che potrebbero sembrare prettamente inerenti all'ambito artistico possono essere interessanti da analizzare: il valore "immateriale" che Luca Basso Peressut ritiene essere di primaria importanza nell'istituzione museale e nei suoi spazi architettonici, è qualche cosa di più sottile, di meno dipendente dall' "immagine" e più legato al concetto di *sociability*, cioè alle attività di vita, di relazione di scambio e

---

modernità nell'attesa che questa si manifestasse compiutamente. Oggi il *Centre Georges Pompidou* rappresenta sostanzialmente solo un'idea antica, un poco grossolana, della modernità preconizzata vent'anni or sono nella quale nessuno si riconosce oggi, un'idea archeologica della modernità".

[24] In JALLA, *Funzioni e ragione*…, cit., p. 98.

[25] Continua Jalla: " Ne può derivare un "museo effimero" quanto a modalità di comunicazione, in grado di intervenire su temi di grande attualità e di rinnovarsi costantemente, oltre al schizofrenia indotta dalla necessità di mantenere contemporaneamente vitale il museo e di "fare mostre" che, al primo, non è detto che, alla fin fine, non provochino più fastidi che vantaggi", ivi., p. 110.

comunicazione che sono la base della società civile e che attorno a questo ruolo tipicamente museale della conservazione e della trasmissione delle memorie e dei saperi trovano una maniera speciale per esprimersi.[26]

Termini quali "aura", "mito", che sono propri della dimensione culturale che riguarda i contenuti dei musei, ma che riguarda anche l'architettura, sono dunque ancora al centro dell'idea contemporanea di museo, quella che ha portato gli economisti a interessarsi di musei come fattori di produzione e circolazione di reddito. Il contesto in cui oggi il museo contemporaneo si sviluppa è permeato da una più articolata dimensione di fruibilità del *loisir* sociale e di aderenza ai modelli di consumo collettivo[27].

Se ogni sito deve conoscere e comunicare se stesso secondo criteri infradisciplinari, qualunque sia la sua specificità, una città o un territorio devono ancora più essere compresi nella complessità e nella rete delle infinite interdipendenze.

I.II.I Il museo come "medium"

Una struttura come quella museale, come abbiamo già visto, deve prevedere un'attività di ricerca pluridisciplinare e diventare punto di riferimento, luogo di convergenza delle diverse forze ed istituzioni, strumento, *medium* di conoscenza reticolare e polo di elaborazione culturale come originariamente era stato teorizzato[28].

Negli ultimi anni, una volta accolta l'ipotesi che anche i mezzi di comunicazione possano trovare nella loro elasticità un veicolo persuasivo, sono sorti musei didattico-emozionali in cui la conoscenza è veicolata da espedienti sensoriali ed installazioni multimediali propedeutici a metodologie ludiche, immediate e coinvolgenti.

---

[26] In LUCA BASSO PERESSUT, *Museo: l'architettura e il suo valore*, in *Per una nuova museologia*…cit., p.56.
[27] Ivi., p.54; a proposito confronta anche BASSO PERESSUT, *Musei. Architetture*…, cit., p. 43.
[28] Cfr. EMILIANI, *Musei e museologia*…, cit., p. 1617.

Lo spazio museale si configura come lo spazio dove si stabilisce il contatto del visibile con l'invisibile, del passato con il presente mediante l'interazione tra oggetto e osservatore. Il museo diviene così il mediatore fra l'individuo e l'oggetto *semioforo*[29]. Durante la visita ad un museo l'osservatore assume il ruolo di destinatario ed interprete di un processo comunicativo basato sulla compresenza di elementi materiali e flussi informativi eterogenei, i quali vengono veicolati attraverso *media* differenziati: i principali strumenti di comunicazione, attivi all'interno di una struttura museale includono diversi aspetti: iconici (opere d'arte), naturali (la comunicazione diretta, legata alle diverse occasioni di contatto con il personale che opera all'interno della struttura), testuali (pannelli informativi, didascalie, guide a stampa), simbolici (segnaletica a colori, loghi …), elettronici (postazioni multimediali, audiogiude, ecc.) ed architettonici dati dalla configurazione spaziale del luogo. La combinazione di *media* differenti e la loro interrelazione favoriscono la messa a punto di forme di erogazione di conoscenze sempre più personalizzate in risposta ad una domanda sempre più esigente[30].

Il cardine dell'esperienza comunicativa sta nell'interrelazione tra museo, opera e visitatore. Il museo è quindi inteso come *medium*, in quanto espressione fisica di un sistema semiotico, un insieme di segni capace di trasmettere informazioni su uno stato di cose del mondo. Il modello di situazione comunicativa rappresentata dal museo si delinea in modo multimediale, poiché il significante (il *medium* museale) è costituito da elementi appartenenti a media diversi, organizzati in maniera interattiva[31].

---

[29] In PASCUCCI, *Comunicazione museale*…, cit., p. 55. Per meglio definire il concetto di "semioforo" si faccia riferimento a G. Pinna che scrive: "Per risolvere il paradosso secondo il quale le collezioni hanno un valore di scambio senza avere un valore d'uso, Krzysztof Pomian (1987) sostiene che il valore di scambio degli oggetti delle collezioni è costituito dal significato di cui essi vengono caricati, un significato che permette loro di giocare il ruolo di «semiofori» e cioè il «ruolo di mediatori fra gli spettatori e un modo invisibile». Ciò significa che il valore delle collezioni deriverebbe dal fatto che esse rappresentano mondi inesistenti nel momento e nel luogo in cui esse sono ammirate,e hanno la capacità di mettere in comunicazione il mondo reale, che ha un suo spazio e tempo, con il mondo da cui provengono o che rappresentano" in PINNA, *Fondamenti teorici*…, cit., p. 18.
[30] Cfr. PASCUCCI, *Comunicazione museale*…, cit., p. 56.
[31] Ivi., p. 59.

I.III Museo come spazio sociale. Il cambiamento degli anni Novanta.

È Giovanni Pinna che nel suo libro *Fondamenti teorici per un museo di storia naturale* ci spiega quanto sia in evoluzione la nostra società in relazione all'"essere museo". Egli sostiene che «il ruolo sociale dei musei consiste nel fatto che i musei contengono oggetti materiali che nel corso della storia sono stati creati, usati e accumulati da una data comunità e ne rappresentano la memoria che permette a queste comunità di perpetuarsi nel tempo, intendendo come comunità l'insieme degli individui che, pur nella loro diversità specifiche, condividono un patrimonio culturale comune e che sulla base di esso hanno deciso di organizzarsi sottoforma di società»[32].

Da numerosi studi è emersa l'importanza del principale aspetto sociale della modernizzazione del museo, ossia questo suo "essersi avvicinato alla strada", aver perso quel suo storico carattere elitario, in un processo di democratizzazione e popolarizzazione del rapporto con i visitatori; nel contrapporsi al "museo-tempio", del museo "sala per esposizioni" che sostituisce al carattere monumentale la neutralità di un "telaio" e che definisce lo spazio espositivo come luogo instabile e mutevole, specchio della dinamica sociale[33].

Abbiamo visto come viviamo, oggi, in una fase positiva di pieno riconoscimento del museo come istituto, non più solo oggetto passivo, collezione da valorizzare o spazio deputato alla conservazione di beni ma soggetto attivo di politiche di tutela e di attività di mediazione culturale, luogo di incontro tra pubblico e patrimonio, cui si riconosce un ruolo socialmente significativo. Il fatto del riconoscimento del museo in quanto istituzione culturale, un concetto da tempo acquisito tra gli addetti ai lavori, è riuscito faticosamente, nel caso dell'ultimo decennio, a tradursi in dato normativo, a permeare una legislazione statale che, sul piano giuridico in primo luogo, per

---

[32] In GIOVANNI PINNA, *Fondamenti teorici…*, cit., p.12.
[33] In LUCA BASSO PERESSUT, *Il museo moderno. Architettura e museografia da Perret a Kahn*, Milano, Lybra Immagine, 2005, p. 16. Per quanto riguarda gli studi riguardo questo argomenti cfr.: MICHEL LEVIN, *The Modern Museum. Templeor showroom*, Dvir Publishing House, Tel Aviv, 1983, pp. 33-60.

quasi un secolo aveva invece oscurato identità e autonomia del museo, assimilandolo, di fatto a una "collezione aperta al pubblico" priva di quei connotati che distinguono un "istituto" da un "bene" o da un "complesso di beni"[34].

Prende così corpo l'idea, la possibilità di pensare e progettare i musei quali luoghi vivi, in continua mutazione di sensi e significati e contraddistinti da una "relazionalità" complessa, intessuta tra le opere, la storia, il territorio e la società. La cultura di un determinato luogo, regione o città, trova espressione nell'insediamento museale, divenendo manifestazione concreta delle condizioni di vita, dei rapporti sociali, dei saperi tecnici, delle proiezioni simboliche delle diverse visioni del mondo[35].

In sequenza cronologica, gli anni ottanta del Novecento vedono una rapida accelerazione del concetto di museo inteso come insieme di raccolte, edifici, o settori variamente specializzati per la conservazione, lo studio, la creazione artistica, in cui ampia libertà di movimento e ampia scelta circa il percorso è affidata al pubblico che diventa protagonista consapevole della visita.

Negli ultimi vent'anni le amministrazioni statali e locali hanno investito il museo, nella sua concezione di istituzione allargata, a considerare quasi tutti gli aspetti della creatività e della cultura, di una funzione supplementare: quella di fare da volano per risollevare le sorti di città, di capitali, bisognose di ritrovare una loro centralità nel panorama europeo.

La tendenza di vedere nel museo uno strumento di fortissimo richiamo culturale e turistico, tale da attirare a sé l'attenzione di un pubblico non necessariamente esperto o acculturato, si è fatta nell'ultimo decennio particolarmente forte. Le amministrazione pubbliche sono pertanto indotte a bandire concorsi di idee sul tema del riallestimento di musei storici o su progetti di nuovi musei per rispondere a queste richieste da parte di un pubblico sempre più allargato[36].

---

[34] In JALLA, *Funzioni e ragioni*… cit., p.101.
[35] In PASCUCCI, *Comunicazione museale*…, cit., p.36.
[36] In MARANI, PAVONI, *Musei. Trasformazioni*…, cit., p.75. Segue: "Tuttavia, passare dai progetti roboanti alle realizzazioni comporta inevitabilmente uno scollamento dalle preesistenze

Inoltre, il fenomeno delle mostre, rivelatosi come grande "attrattore" di un pubblico altrimenti poco attratto dalle esposizioni permanenti delle collezioni museali, ha incentivato la trasformazione dei grandi musei d'arte in istituzioni specializzate nell'organizzazione di mostre-eventi il cui legame col territorio è, in qualche misura, discontinuo.[37]

I.III.I Nuovi contesti, nuovi ruoli per il museo

Nella prima metà del XX secolo l'istituzione museale viene ferocemente attraversata dalle avanguardie artistiche; un complesso sistema di recupero dei valori storici e nazionali nella seconda metà del secolo scorso vede il museo come una delle istituzioni centrali della politica culturale occidentale. Negli ultimi decenni, il museo, quale luogo istituzionalmente delegato alla conservazione e alla comunicazione dell'opera d'arte, ha assistito al compiersi di due rivoluzioni distinte ma interagenti: l'una a carattere sociale, l'altra a carattere concettuale, che ha progressivamente connotato il museo non più come "magazzino" per manufatti ma come "macchina", "strumento", "medium", "laboratorio"[38].

In modo particolare, le direzioni dei musei italiani negli ultimi anni hanno rivolto la loro attenzione ad alcuni interrogativi di fondo, di importanza decisiva: tali interrogativi attengono al ruolo attribuito ai musei, alla definizione delle relazioni da attivare con il contesto esterno, all'individuazione delle categorie primarie di interlocutori con i quali confrontarsi[39].

I musei italiani, infatti, hanno iniziato a porre seriamente in discussione la condizione di "isolamento intellettuale" che li ha caratterizzati sino alla fine

---

monumentali e dai caratteri propri di ogni territorio storicizzato e un generale appiattimento dell'immagine urbana, con la quale, molto spesso, le nuove architetture non hanno alcun rapporto. Dopo il successo della *Pyramide* del Louvre, non si contano musei che si sono voluti dotare di "solidi" simili, e allo stesso architetto Pei è stato richiesto di progettare invenzioni analoghe. Il risultato sarà che ogni museo sarà uguale ad un altro e che ogni città assomiglierà ad un'altra, perdendo la propria identità culturale".

[37] STEFANO DE CARO, *Il museo e il suo contesto*, in *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, a cura di ADELAIDE MARESCA COMPAGNA, Roma, Gangemi, 2005, p. 171.

[38] In PASCUCCI, *Comunicazione museale*…, cit., p. 28.

[39] In SOLIMA, *Marketing strategico.…*, cit., p. 55.

del ventesimo secolo superando una diffusa tendenza a privilegiare logiche di comportamento di tipo conservativo. Tali logiche hanno indotto i musei, per lungo tempo, a destinare larga parte delle proprie risorse alla problematiche della tutela delle collezioni. Si è dunque fatta strada la consapevolezza che il museo debba trovare la propria legittimazione sociale non solo attraverso puntuali azioni di salvaguardia del patrimonio artistico e culturale ma anche mediante un sistema di attività tese a garantire la maggiore e migliore fruibilità delle proprie collezioni[40].

Poiché le scelte strategiche ed operative di un museo sono strettamente connesse con la definizione della sua *mission*, si può affermare che, nello svolgimento dei processi decisionali di un museo va opportunamente considerata, come abbiamo detto, la dimensione immateriale.

Generalmente si è portati a considerare un museo unicamente sulla base dei suoi aspetti tangibili, cioè il *contenitore* – e quindi la sede in cui il museo è ubicato – ed il *contenuto*, rappresentato dalle collezioni permanenti, in assenza delle quali non si può parlare di museo ma, unicamente, di attività espositive.

Va inoltre considerato che un museo deve essere anche in grado di attivare dei processi comunicativi nei confronti del pubblico, trasmettendo le conoscenze sulle proprie collezioni permanenti. Pertanto un museo, nello sviluppo delle azioni di marketing, deve essere interpretato come un sistema integrato di conoscenze[41].

Conoscenze che comprendono, come abbiamo detto, aspetti materiali ed immateriali senza che l'uno escluda l'altro. Jean-Louis Taupin afferma che «"*Heritage*", "*Patrimoine*", "*Monuments*", "*Denkmal*", "Beni Culturali", sono parti del mondo reale, che non possono sopravvivere se non sopravvive la parte essenziale della loro realtà materiale. La loro sostanza potrà in futuro rivelare delle conoscenze che non possiamo immaginare nel presente. Costruire un legame solido tra cultura scientifica, cultura tecnica, cultura storica, cultura estetica e cultura sacra è un'esigenza urgente. Chi si occupa del patrimonio

---

[40] Ivi., p. 56.
[41] Idem, p. 60.

culturale è chiamato a prendere le distanze dal puro "visibilismo", un atteggiamento che è proprio dell'industria dell'immagine così come del business della simulazione virtuale, ma che è letale per i monumenti»[42].

I.III.II L'allestimento come nuovo progetto di comunicazione

Già nel 1958 Franco Albini scriveva come «la concezione dell'ordinamento museale, del dopoguerra si sia precisata ed arricchita; si sono differenziati i caratteri specifici dei musei secondo i tipi delle collezioni e secondo la cultura dei vari paesi»[43].

Procedendo con gli studi, negli anni Sessanta si inizia ad offrire agli specialisti materiale di studio criticamente classificato ed iniziano ad assumere grande importanza creazione di condizioni d'ambiente adatte al massimo godimento delle opere: si afferma, in più, la funzione educativa del museo. L'architettura si fa mediatrice tra le opere ed il pubblico.

Il fine del museo appare quello di far comprendere al visitatore che le opere che egli ammira appartengono alla sua cultura, all'attualità della sua vita. Coerentemente, nello stesso periodo, varia il concetto di ambientamento che apre una nuova fase nell'evoluzione del museo.

«L'architettura - prosegue Albini - spostando il suo fuoco d'azione all'opera esposta al pubblico, tende ora ad "ambientare il pubblico", anziché ambientare l'opera d'arte. Essa crea attorno al visitatore un'atmosfera moderna: il primo avvicinamento al'opera d'arte è dato proprio dall'architettura»[44].

---

[42] JEAN- LOUIS TAUPIN, *Quale progetto per il patrimonio architettonico storico?*, in *Il restauro fra identità e autenticità*, a cura di GIUSEPPE CRISTINELLI, VITTORIO FORAMITTI, Atti della tavola rotonda «I principi fondativi del restauro architettonico», Venezia 31 gennaio-1 febbraio 1999, Venezia, Marsilio, 2000, p. 118.

[43] In FRANCO ALBINI, *Funzione e architettura del museo*, in *I luoghi del museo. Tipo e forma fra tradizione e innovazione*, a cura di LUCA BASSO PERESSUT, Roma, Riuniti, 1985, pp. 105-108.

[44] Ivi., p. 106. Continua Albini: "alcuni aspetti del carattere attuale dell'architettura dei musei meritano di essere notati: il carattere di flessibilità e la creazione dell' "ambiente". Il carattere di flessibilità dell'architettura soddisfa la necessità che l'ordinamento sia mutabile per ragioni di accrescimento delle collezioni o di modifiche periodiche connesse con il materiale museografico. L'architettura deve dar forma al museo come elastico strumento di esposizione. Il carattere di flessibilità, d'altronde, ricorre di frequente nell'architettura moderna. Ivi., p. 106.

Paradossalmente fu la seconda guerra mondiale a riversare sui musei italiani l'attenzione degli architetti e dei museografi. Si affaccia, dunque, la prospettiva di un nuovo approccio all'allestimento del museo italiano del dopoguerra, che dovrà avere tutti i caratteri della contemporaneità ma che dovrà "togliere" piuttosto che "aggiungere" al monumento per mantenerne in evidenza filologica le parti originarie e, al tempo stesso, per valorizzare al massimo le opere in esso arbitrariamente collocate.

L'architettura come elemento essenziale per la comunicazione del museo è tornata, dunque, a svolgere di recente, un ruolo importante come lo era stato all'inizio del secolo XIX, proprio nel momento in cui la definizione stessa di museo andava appianandosi e perdendo di specificità o ampliandosi a dismisura.

Già all'inizio del nostro secolo Alexandre Dorner scopriva l'importanza del pubblico nella progettazione degli spazi museali. Egli si rese conto che la pratica riorganizzativa dei musei che caratterizzava il suo tempo altro non era che "il segno evidente dell'inadeguatezza dell'estetica idealistica" e di come fosse impensabile organizzare un museo su idee e categorie immutabili o ereditate dal passato[45].

Quella di Dorner non fu un'esperienza isolata ma certo emblematica del clima culturale che assisteva alla nascita della moderna museografia. Per Dorner e per il suo tempo è un uomo nuovo quello che si affaccia al museo del nostro secolo, un uomo che deve essere messo in grado di sperimentare l'arte, vivere l'arte; non più solo come un'esperienza contemplativa ma estetica in senso pieno. Dunque il museo non può limitare la sua azione alla funzione didattica ma deve scommettere e investire anche su quella educativa, indubbiamente più complessa e più suscettibile di modifiche per stare al passo con il mutare del pubblico. L'architettura ed il museo devono fare da mediatori tra l'opera esposta ed il pubblico cercando di portare quest'ultimo in una atmosfera particolare che lo aiuti a concentrare l'attenzione sull'opera esposta. L'architettura deve dare il massimo valore all'ambiente come potente elemento di suggestione.

---

[45] In ANTONELLA HUBER, *L'allestimento come progetto di identità* in *Per una nuova Museologia*…, cit., pp. 138-145. Per quanto riguarda gli studi di Dorner si faccia riferimento a

Certamente progettare o riprogettare un museo vuol dire passare innanzitutto attraverso la sua storia, analizzata alla luce di una complessa serie di considerazioni. Ed è questo il ruolo che dobbiamo dare oggi alla museografia e alla museologia; rivalutarle, cioè, come discipline della sensibilità, può significare restituire al museo la gamma delle sue componenti[46].

In quest'ottica si rivela necessaria una stretta collaborazione tra lo storico dell'arte e l'architetto; rapporto divenuto, tra gli anni Settanta e Ottanta del Novecento, quello tra museologo e museografo.

Emerge, in conclusione, un difficile rapporto tra monumento storico e moderno allestimento museale, rapporto che diverrà conflitto quando, negli stessi anni, si presenteranno drammaticamente i problemi più spinosi creatisi a causa dell'intensificarsi del turismo e del numero sempre maggiore di fruitori.

---

[46] Ivi., p. 143

CAPITOLO II: COMUNICAZIONE DELLA "FORMA-MUSEO"

II.I Comunicare con l'architettura. Ruolo e missione dell'architettura museale

Vittoria Marini Clarelli, nel suo testo, ci indica come «la rete più importante nella quale il museo deve entrare sia quella della comunicazione»[47]. Comunicazione, come abbiamo visto culturale, sociale, ma anche comunicazione visiva. Ed è da qui che partirei per iniziare a trattare il tema dell'architettura come forma di comunicazione.

Si tratta del tentativo di identificare, all'interno dell'*autonomia* dell'architettura e della sua *eteronomia* (cioè del contesto storico e culturale nel quale l'architettura si forma e dal quale è condizionata), momenti particolari nei quali alcuni fattori architettonici sono diventati vere e proprie *forme di comunicazione* nella dimensione dell'*antropologia culturale* che è un *modo* specifico di osservare l'uomo e le sue attività. L'architettura, ovviamente, comunica se stessa, ma esistono condizioni nelle quali, a volte, appare convincente la sua capacità di comunicare altro, di divenire, come abbiamo visto, un *medium*[48].

È considerazione ovvia che l'architettura sia parte della storia globale e che al suo interno un esame di tipo antropologico-culturale, che è un *modo* di osservare e studiare un fenomeno, permette di evidenziare nuovi significati (che possono integrarsi con altri, precedentemente identificati con diversi strumenti di analisi).

Qualcosa di analogo accade anche nella memoria collettiva, per quanto riguarda qualunque monumento/documento, in tempi più ravvicinati ma meglio documentabili storicamente. Nei luoghi dov'è più evidente la presenza

---

[47] In MARIA VITTORIA MARINI CLARELLI, *Che cos'è un museo*, Roma, Carocci, 2005, p. 107.
[48] In VERCELLONI, *Comunicare con l'architettura*…, cit., pp. 21-22.

dell'uomo, cioè nelle città, il fenomeno acquista dimensioni e strutture più complesse che si connettono alla storia antropologica e alla storia dell'immaginario.

In ogni caso, come sostiene Basso Peressut «il museo diviene espressione della sua storia, ricomprendendone espressioni simboliche e formali: l'architettura del museo, all'alba del nuovo millennio, postula il riassorbimento di tutte le esperienze precedenti in un *continuum* di riformulazioni che si costruiscono attraverso l'uso di frammenti tipologici, formali, allestitivi presi dalla tradizione classica ma anche da quella del movimento moderno»[49].

La progettazione di un nuovo edificio ha influenzato ed influenza inevitabilmente la personalità del museo che sarà ospitato. La creazione di un'atmosfera dipende da come un luogo viene percepito dai visitatori e questa percezione è indotta dalla scelta e dall'organizzazione di tre grandi stimoli: tattili, uditivi e visivi. Ultimamente è particolarmente diffusa la scuola di pensiero che sostiene che l'esterno dovrebbe essere disegnato in stile moderno, contemporaneo, provocatorio[50].

Una riflessione fondamentale, che consegue ad una che prenderemo in considerazione e che riguarda il nuovo ruolo dei fruitori del museo, concerne l'importanza che l'architettura riveste, particolarmente oggi, nella concezione e nella realtà dei musei. Si comprende come proprio nell'economia complessiva dell'iniziativa museale il ruolo dell'architettura sia decisivo rispetto a tutti gli obiettivi sociali, culturali, istituzionali che il museo pone.

Senza architettura, senza spazi architettonici dove si attiva la socialità, il museo è solo un deposito di opere, non crea valori: valori, ad esempio, di identificazione di una cittadinanza, di una comunità in un edificio, in un luogo rappresentativo che è al contempo custode e testimone di una memoria collettiva e che, in quanto tale, riflette l'amore di un intero popolo per la propria storia. In più l'architettura può creare anche una precisa riconoscibilità d'immagine di

---

[49] Cfr. BASSO PERESSUT, *Il museo moderno…*, cit., p. 12.
[50] In KOTLER, KOTLER, *Marketing dei musei…*, cit., p. 266. Il Guggenheim Museum di New York è un esempio di questo tipo ed è diventato una delle maggiori icone dell'architettura del ventesimo secolo.

iniziative e d'intrapresa: per fare un esempio, quella di Bilbao è stata, com'è noto, una esplicita operazione di marketing[51].

È l'architettura, nei primi due o tre decenni dell'Ottocento, lo strumento, col quale il nuovo museo comunica fin dall'esterno la sua ideologia, il suo significato di istituzione consacrata allo studio e al bene della collettività: la scoperta della valenza allusiva e fortemente coinvolgente del linguaggio dell'architettura ai fini della comunicazione delle ideologie del museo, diventano temi chiave della moderna museologia[52].

Molto spesso, soprattutto in quest'epoca recente, un museo collocato dentro un edificio storico dovrebbe essere un "campione" nella categoria dei luoghi della memoria. Ma i musei sono attraversati da una stagione nuova in cui l'edificio storico, che ne rappresenta spesso la radice identitaria, scompare o viene marginalizzato oppure all'opposto, diventa semplice supporto, *location* per azioni che non hanno nulla a che vedere con quel luogo. Il museo non è più riconosciuto come luogo della conservazione e delle collezioni, ma come centro mondano, *location* pubblicitaria e supporto ai meccanismi di visibilità dei protagonisti della vita pubblica[53].

II.I.I Architettura come simbolo della continuità della memoria collettiva

Quindi il concetto antropologico-culturale di *continuità*, riferito alla *memoria collettiva* diviene fondamentale. Consideriamo ad esempio il Colosseo di Roma, l'Anfiteatro Flavio costruito nel I secolo dopo Cristo. Una volta perduto il significato legato alla sua funzione originaria, il grande monumento permaneva nel cuore del tessuto urbano trasformandosi continuamente assieme alla vita degli uomini. La sua presenza - benché assolvesse a funzioni diverse - dimostrava sempre la *continuità* nella città di quel monumento che acquistava

---

[51] In BASSO PERESSUT, *Museo: l'architettura e il suo valore*…, cit., p. 56.
[52] In MARANI, PAVONI, *Musei. Trasformazioni*…, cit., p.41.
[53] In MARIO RICCIARDI, *Il museo dei miracoli. Il museo come opera d'arte e invenzione tecnologica tra cultura e impresa, comunicazione e politica*, Milano, Feltrinelli, 2008, p. 78. Cfr anche ALBINI, *Funzione e architettura*…, cit.

un significato simbolico all'interno di quello più ampio espresso dalla città di Roma. Il Colosseo, viene, dunque, a trasformarsi in un contenitore semantico nel quale la storia delle idee si esprime tramite elisioni, sostituzioni, integrazioni di significato. Che quell'architettura sia stata anche una forma di comunicazione è cosa ovvia, ma è anche certo che ha comunicato cose diverse in tempi diversi[54].

Se si considera la continuità di un monumento/documento architettonico nella vita degli uomini, prevalentemente all'interno delle città, è evidente lo stretto rapporto che questo stabilisce con la *memoria collettiva* e con il suo stesso divenire storico. In questo modo, nel contesto urbano, l'architettura è una forma di *continua* comunicazione. Saper cogliere le continuità del "fatto urbano" significa riferirsi alla città come al "contenitore polisemantico che è la scena della nostra vita[55]".

Questo è il "contenitore infradisciplinare" che ci si offre come campo per lo studio dell'ecologia delle forme architettoniche. Ogni manufatto è perciò un contenitore semantico, nel quale i valori mutano ovviamente nel tempo ma anche in relazione alla diversa e individuale percezione globale, che non è solo visiva ma antropologica-culturale, fortemente condizionata dal bagaglio della memoria del singolo osservatore che si miscela nella memoria collettiva.

Può essere ritrovata la dimensione peculiare dell'architettura come forma di comunicazione, nelle sue particolari espressioni che nella storia si manifestano nello scarto tra architetto/committente e tra manufatto/individui (rapporto non indagato o indagato in maniera esaustiva dai tentativi della sociologia dell'architettura, disciplina che non esiste e che forse è in parte riferibile ai tentativi di costruire una sociologia dell'arte)[56].

---

[54] In VERCELLONI, *Comunicare con l'architettura*…, cit., p. 25.
[55] Ibidem.
[56] Continua, su questo filo l'autore: " La questione sta nell'apparente dicotomia tra *autonomia* ed *eteronomia* dell'architettura. Dal punto di vista di una visione strutturale del fenomeno storico dell'architettura, dalla classicità greco-romana ad oggi, ogni architettura si realizza secondo una logica *autonoma*, ma sempre *eteronomia* perché sempre *riceve dall'esterno le modalità della propria esistenza*. Il problema sta nel confine di scarto, là dove l'equilibrio tra autonomia ed eteronomia si incrina, e alle specifiche funzioni (pratiche, culturali, tecniche, relative alla storia delle idee) ne integra altre, diverse, relative alla necessità o volontà di comunicare altro che non sia lo specifico architettonico. Forse la questione può essere meglio precisata affermando che oggi non è necessaria una nuova pseudo disciplina, che appare culturalmente colpevole

Nello specifico il museo non è un luogo isolato ma vive attraverso la comunicazione della sua identità culturale; con il monumento comunica identità culturale e tradizione: nel contesto urbano dialoga con i cittadini e con il grande pubblico.

II.I.II Architettura come landmark urbano

L'abilità tecnica di un'istituzione museale di diffondere le proprie risorse dipende dal tipo di museo e dalla natura delle sue collezioni[57]. Gli edifici che ospitano i musei variano il loro impatto culturale in termini di accessibilità, attrattiva e atmosfera.

Un museo deve, come sappiamo, fare miglior uso possibile della propria struttura fisica. I Kotler, nel libro *Il marketing dei musei* ci forniscono una descrizione dettagliata su quali sono, o dovrebbero essere, i fattori da tenere in considerazione quando si tratta di "architettura museale". Leggiamo: «Molti sono gli elementi che caratterizzano un edificio adibito a museo. Esistono fattori esterni (l'architettura, l'ambiente circostante) e fattori interni (l'entrata, i corridoi, le scale, il deposito …). Gli edifici in cui si trovano i musei possono appartenere a qualunque stile, alcuni furono progettati come templi greci, altri erano originariamente abitazioni, grandi magazzini o esempi di architettura moderna.

I musei costruiti nel diciannovesimo secolo e all'inizio del ventesimo dovevano comunicare un senso di rispetto, autorità, solidità e grandezza. Tuttavia i direttori dei musei devono considerare il ruolo che l'apparenza esterna del museo ha nell'invitare le persone ad entrare o nello scoraggiare dall'avvicinarsi. Finché i musei si rivolgevano alle classi ricche, aristocratiche e

---

osservare un'architettura in modo estraneo e astorico rispetto al suo contesto antropologico-culturale". Ivi., pp. 34-35.

[57]In KOTLER, KOTLER, *Marketing dei musei*…, cit., pp. 258-270. Per maggiori informazioni si faccia riferimento a Peter van Mensch, un museologo olandese, ha osservato che gli edifici dei musei sono oggetti che influenzano il modo con cui i visitatori osservano le cose contenute. L'esperienza di visitare un museo, afferma van Mensch, è soprattutto un'esperienza di apprendimento visivo, resa possibile dall'abilità di progettazione, dalla preparazione e dalla professionalità delle persone che vi lavorano. Teoricamente si può creare un museo in qualunque luogo e tempo. Van Mensch riporta l'esempio dei mulini olandesi. p. 259.

con un elevato grado di istruzione, il loro aspetto di solidità e di grandezza era appropriato. Ma quando i musei hanno iniziato a volere attirare diversi strati della società, incluse le comunità di immigrati provenienti da paesi a basso reddito, l'apparenza di grandiosità si è rivelata un ostacolo»[58].

Tuttavia, oggi, molti musei desiderano raggiungere un equilibrio tra un'immagine di serietà e grandezza e un'immagine di piacere e divertimento[59]: conservare questo gioco di scambi, fra testimonianza architettonica, socialità, allestimenti storici è la grande sfida lanciata oggi da architetti, designer e curatori[60].

II.II Architettura museale in Italia. La storicità a scapito della socialità

Come abbiamo già compreso dalle parole di Virgilio Vercelloni, l'area della musealità, in questi ultimi vent'anni, per quanto riguarda l'Italia, sta subendo una trasformazione di proporzione e radicalità inimmaginabili: si è cioè trasformato il modo di intendere la musealità e le sue problematiche e si sta attuando un continuo e accelerato mutamento del modo di operare nel campo museale. Questo, chiaramente, trasforma gli operatori ma anche gli spazi e le strutture[61].

Logicamente, quindi, ci confrontiamo con una realtà che viene investita e che investe, realtà plurime, fra le quali un posto certamente di primo piano, occupano la museologia e la museografia: quindi, l'architettura, da un lato, e la storia dell'arte - se il museo è artistico o di altri tipi di discipline afferenti alla musealità, che devono convivere e trovare, se possibile, delle linee di convergenza e di sinergia all'interno dello spazio, teorico e fisico della musealità.

---

[58] Ivi., pp. 263-64.
[59] Ivi., p. 265.
[60] In KARSTEN SCHUBERT, *Museo. storia di un'idea. Dalla rivoluzione francese a oggi*, London, One- Off Press, 2000, a cura di MARIA GREGORIO, Milano, Il Saggiatore, 2004, p. 154.
[61] In GIANDOMENICO ROMANELLI, *Pensare il nuovo museo nel Veneto: progetti, realizzazioni, prospettive*, in *Progettare il museo*, a cura di LUCA BALDIN, Atti della V Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Padova, 24-25 settembre 2001, Treviso, Canova, 2002, p.35.

Per definire meglio il quadro della situazione, credo, però che sia necessaria una sorta di rapida verifica di quello che è avvenuto negli ultimi anni in Italia nel mondo del museo, dato che non pare che esista un *proprium* della musealità regionale. Sapendo che in quest'ambito si lavora sempre e comunque con materiale storico si può affermare che non sono esistite, almeno recentemente, occasioni in cui l'architetto abbia potuto ipotizzare organizzazioni dello spazio, dei volumi, delle forme ex novo, senza un forte condizionamento storico dell'area territoriale.

Importante sapere che in Francia, fin dal 1927, era iniziata la pubblicazione di un'importante rivista di museografia, di cui uscivano ben tre numeri all'anno: «Museion. Bullettin de l'Office International des Musées. Institut de Cooperation Intellectuelle de la Société des Nations». Questo stesso istituto, facendosi interprete della necessità di uno scambio internazionale sulle problematiche inerenti i nuovi musei, promosse, nel 1934, a Madrid, la prima conferenza internazionale di museografia. Il contributo italiano a questo convegno (i cui atti furono pubblicati l'anno dopo in due volumi) e l'atteggiamento della cultura ufficiale italiana a questo proposito, in pieno recupero fascista del classicismo romano e della retorica patriottica, sono alla base di quella che sarà l'identità museale italiana: i musei italiani fino a quel momento, avevano, nella loro quasi totalità, trovato ospitalità in palazzi ed edifici storici, specchiandosi totalmente in essi fino a coincidere, agli occhi del pubblico, con essi. Museo d'arte antica o museo archeologico, venivano a collimare esattamente con gli antichi palazzi o con le chiese sconsacrate dove le opere e gli oggetti si trovavano fin dall'inizio o dove esse erano state portate nel passato, e un problema di percorso, di esposizione mirata a comunicare qualcosa, non potevano nemmeno porsi nei termini attuali[62].

Il passo che la museografia in Italia aveva potuto assumere negli anni del primo dopoguerra, per una serie di ragioni**,** in seguito si è molto rallentato. Questa situazione ha fatto sì che si creasse una discrasia tra il cammino che stava compiendo la disciplina museografica, la ricerca architettonica e, invece, la capacità che aveva di stare a questo passo la museologia. L'architettura

---

[62] In MARANI, PAVONI, *Musei. Trasformazioni*…, cit., p.40.

correva più veloce di quanto erano in grado di fare i conservatori; l'architetto ha così finito per prevalere rispetto alle esigenze della conoscenza specifica disciplinare della storia dell'arte, perché ragioniamo prevalentemente su musei a valenza storico-artistica. Questa realtà, però ha subito una sorta di 'gelata': dopo un periodo di grande accelerazione, si è verificata una qualche interruzione del processo. La debolezza di questa sorta di avventura architettonica in rapporto al museo si è rivelata tutta nel momento in cui le condizioni hanno costretto la sperimentazione e la ricerca architettonica nell'ambito dell'allestimento, dell'arredamento[63].

Cioè, così come i conservatori si erano arresi, o avevano subito il fascino, la maggiore dinamicità, la maggior capacità di inventare e progettare da parte dell'architetto allestitore, così questo ultimo si è fatto in un certo senso condizionare dal gusto, dal piacere e dalla bidimensionalità dell'operazione di allestimento.

L'architettura in termini di spazi e di volumi, è rimasta più indietro rispetto alla capacità di impaginare superfici; ciò ha fatto sì che le soluzioni adottate siano diventate, immediatamente, delle gabbie chiuse, dei luoghi, delle forme, delle proposte immaginative intoccabili. Noi siamo stati travolti da questa realtà nel momento in cui normative, ad esempio per la sicurezza, necessità di ordine logistico, problematiche connesse con l'impiantistica, la necessità di introdurre un nuovo rapporto con il fruitore e, quindi, il bisogno e l'obbligo di fornire nuovi servizi, ci ha messo di fronte, di nuovo e ancora, ad una gabbia sostanzialmente ferma e chiusa. Questa condizione ha fatto sì che, per almeno un paio di decenni, il discorso sul museo e quello sull'architettura del museo e nel museo, sia stato molto difficile da affrontare.

Vi è stato, poi, un altro elemento che non può essere sottovalutato e che è proprio di tutta la museologia italiana rispetto a quel che è avvenuto nel mondo anglosassone e soprattutto nordico: cioè l'ossessiva attenzione prestata alla parte di conservazione e tutela ha fatto sì che, nella realtà italiana, sia scivolato all'indietro il rapporto con il pubblico, l'obbligo che il museo, come

---

[63] In ROMANELLI, *Pensare il nuovo museo nel Veneto: progetti, realizzazioni, prospettive*, in *Progettare il museo*…, cit., p. 38.

macchina che eroga beni e servizi, che mette in circolazione idee e valori, dovrebbe sempre tenere presente.

Si tratta, ad esempio, della presenza di spazi per attività diverse da quelle di conservazione, come quella di divulgazione, di educazione, di riposo e sosta, come anche attività commerciali, che sono ormai previste a livello legislativo. Ora, nuovi protagonisti, nuove esigenze, nuove necessità, nuove professionalità e nuove tecniche si sono affacciati e chiedono spazio nel mondo del museo.

È una situazione nella quale non esiste più il binomio conservatore-architetto: questa realtà che vigeva fino ad alcuni anni orsono, non è più credibile, non riflette più in maniera fedele quella che è la dialettica e la dinamica del concepire e dell'operare nel museo. Sono entrati altri protagonisti, a partire dalla presenza del pubblico, l'utente, che non esisteva come interlocutore, neanche virtuale o ipotetico[64].

II.II.I Il contesto storico del museo italiano

L'architettura dei nuovi musei ha acquisito una più ampia significazione politica nonché socio-culturale, al contesto urbano ed alla società di riferimento. La collocazione di istituti culturali in quartieri o centri urbani degradati riqualifica non solo il contesto civile ma anche la comunità di riferimento. A volte, come abbiamo visto, l'esteticità architettonica delle nuove costruzioni si impone sul resto, dando vita a strutture caratterizzate più dal contenitore che dal contenuto, i cosiddetti "musei non musei", ne sono esempio il Guggenheim di New York e quello di Bilbao. La loro forma è opera d'arte fine a se stessa che, se da un lato catalizza l'attenzione, dall'altro necessita distanze parallele di impronta tradizionale per consentire un'adeguata esposizione delle opere. Sono

---

[64] Continua l'autore: "E oltre ad esso altri tipi di necessità e di competenze: il comunicatore, colui che deve farsi carico del museo come macchina di produzione, l'uomo di marketing, perché il prodotto museo deve essere pensato, redatto e venduto; ma soprattutto un nuovo personaggio che è diventato protagonista, il cui ruolo diventa tanto più pesante quanto più condizionante, tanto più grave: l'impiantista. Allora per chi lavora e progetta qual è l'esperienza architettonica, la ricerca di architettura che deve farsi all'interno della realtà museale? Intanto aumenta il numero dei protagonisti: direttore e il pool dei conservatori, degli esperti di varie discipline, l'architetto, gli allestitori, gli impiantisti". Ivi., pp. 39-40.

esempi di museo che, proponendo l'architettura come principale attrazione, incarnano il declino del museo-memoria umanista per affermare, invece, l'archivio informatico non umanista.[65]

In Italia, invece, si impongono forme di ammodernamento obbligate dalla ristrutturazione delle vecchie strutture: è necessario pertanto adottare una gestione ed una valorizzazione progettata all'interno di un sistema, di una rete o di un distretto territoriale,[66] in modo da rappresentare un'alternativa al grande museo nazionale o internazionale[67].

Ma, a prescindere dal contenuto, è il "museo preesistente" ad essere una tipologia propriamente italiana che richiede la musealizzazione di palazzi signorili, chiese e costruzioni e costruzioni riadattati e organizzati a fini conservativi e fruitivi. Il museo vive così nel contesto cittadino rilevando il contesto simbolico dei differenti edifici. La sua collocazione determina una lettura connotativa dei contenuti, favorendo un'interpretazione delle opere come referenti veicolari della bellezza[68].

È Romanelli che ci ricorda come «il sistema dei musei sia una macchina più o meno funzionale che si confronta innanzitutto con una realtà oltremodo forte, significativa, qualificante e strutturante qual è la realtà delle città in cui i musei esistono e agiscono»[69].

Introducendo l'argomento a livello nazionale, la soluzione tipica adottata al tempo della formazione dei musei propriamente detti, fu quella dell'adattamento delle collezioni agli edifici monumentali come nel caso della galleria degli Uffizi o di Palazzo Pitti a Firenze, del museo di Brera a Milano, (edificio costruito per il collegio dei gesuiti) del museo di Napoli (edificio che doveva servire da caserma) e di altri casi ancora. Gli edifici costruiti

---

[65] Cfr. CHIARA BERTOLA, *Il museo contemporaneo ovvero il museo dell'inaspettato*, in *Una possibile vocazione. Il contemporaneo nei musei del Veneto*, a cura di CHIARA BERTOLA, MARTA SAVARIS, Prato, Grafica Lito, 2005, p. 17.

[66] Per una riflessione in più riguardo ai distretti culturali confronta MONICA AMARI, *Progettazione culturale. Metodologia e strumenti di cultural planning*, Milano, FrancoAngeli, 2006, pp. 51-61.

[67] In PASCUCCI, *Comunicazione museale*…,, cit., p.35.

[68] Ivi., p.34.

[69] In GIANDOMENICO ROMANELLI, *Intervento*, in *Architettura dei musei. Note su alcuni musei veneziani*, a cura di BARBARA PASTOR, SANDRO POLCI, Venezia, Trevisanstampa, 1985, p. 26.

appositamente per i musei non sono mancati e non mancano oggi; basti citare la Pinacoteca Vaticana e il Museo della Fabbrica di san Pietro, il Museo Archeologico di Chiusi e quello di Reggio Calabria. Ma il numero e l'importanza di questi sono sensibilmente inferiori agli antichi edifici trasformati per questo nuovo scopo. Per fare di un edificio - palazzo, convento o loggia - la sede di una galleria o di un museo si deve sovente risolvere un'antitesi fra il carattere dell'edificio e le esigenze delle collezioni che richiedono una sistemazione rigorosa[70].

Da tenere in considerazione, nel momento della definizione del rapporto tra antico e moderno, c'è anche quell'aspetto che, nell'economia museale, abbiamo definito di "immateriale": la conservazione delle eredità architettoniche è una sorta di tutela dell'ambiente dal punto di vista estetico, alla quale nessuna cultura, nessuno stato si può sottrarre.

Là dove nuove funzioni rendono necessari interventi architettonici, ampliamenti e nuove costruzioni, l'architettura deve avvalersi senza compromessi di un linguaggio adeguato al tempo[71]. Da una parte si deve tutelare il documento storico nella sua originalità, dall'altra si devono rispettare in modo coerente le esigenze del moderno[72].

II.II.II Musei civici

Abbiamo precedentemente analizzato come l'istituzione museale, caratterizzata dalla visione del patrimonio culturale come insieme organico di

---

[70] In GUSTAVO GIOVANNONI, *Gli edifici antichi e la esigenze della museografia moderna* , in BASSO PERESSUT, *Il museo moderno…*, cit., p. 80.

[71] In questo senso il «rinnovamento», quale metodo della tutela monumentale, ha ottenuto un nuovo valore: la più importante testimonianza su questo tema, a livello mondiale, si trova nel testo della Dichiarazione di Berlino sui rapporti fra architettura, urbanistica e tutela monumentale, formulato nel 1991. In MANFRED WEDHORN, *L'ampliamento del concetto di tutela dei monumenti e l'interazione fra vecchio e nuovo*, in *Il restauro fra identità…*, cit., p. 105.

[72] L'ampliamento del concetto di monumento si ebbe con la creazione del concetto di "paesaggio monumentale" che mostra l'odierno modo di giudicare la tutela monumentale. Successivamente, nel 1972, grazie alla cosiddetta *World Heritage Convention*, la tutela dei monumenti ha riconosciuto pari importanza agli edifici e all'ambiente naturale e, in particolar modo, alla loro interazione. A causa dell'ampliamento del concetto di monumento, risulta oggi impossibile mantenere divisi i confini ed i territori di intervento fra la tutela monumentale, l'architettura e l'urbanistica. Ivi., p.106.

monumenti, opere, musei, palazzi, paesaggi, strettamente connesso al territorio che lo ha generato, possa essere compresa nel concetto di "modello Italia": essa è il prodotto di un'antica cultura della conservazione che ha valorizzato ogni manufatto artistico grande e piccolo, come parte di un insieme, imperniato sul territorio, nel quale il valore del singolo deriva dall'interferenza con il contesto, dato dal continuum fra monumenti, città e cittadini[73].

Una delle principali, tra le differenze che qualificano il museo civico rispetto alle altre forme istituzionali, è legata alla sua costituzione: il museo civico si forma, infatti, per interventi di carattere prevalentemente volontaristico, liberamente compiuti da parte da collezionisti. La sedimentazione storica per genesi e per successiva evoluzione è quella che ha condizionato e che ha dato forma al "modello museale italiano", un modello museale molto diffuso sui territori e che ha nei musei statali grandissimi ed importantissimi capisaldi.

Realtà ricche e variegate che nella formazione assai complessa dell'unità non hanno rinunciato a rivendicare la dignità del *genius loci*, valorizzandone ed esaltandone la forma[74].

Il museo italiano deriva sostanzialmente da quello civico, da due grandi stagioni, diremmo oggi, di "riciclaggio" della storia e dei suoi grandi contenitori. Le soppressioni napoleoniche apparentemente decollarono con un atto di *manipulation* (dicono i francesi) nella quale si dovrebbe riconoscere come la rivoluzione portasse l'eredità dei preti e dei ricchi verso una democrazia. L'altro riciclaggio fu dunque quello italiano del 1866-1867 che nessuno ricorda per la scarsa presenza di tracce pubbliche. Pertanto in Italia, a differenza di tanti paesi Europei sorge il museo civico come protagonista di una nuova rappresentazione culturale[75].

I musei civici, dei quali, ad esempio, la realtà veneta è molto ricca, sono infatti una componente irrinunciabile del sistema museale italiano. I musei di enti locali sono quindi uno degli aspetti più significativi e compatti che la realtà

---

[73] A proposito del "modello Italia" confronta: SETTIS, *Italia S.p.a.…*, cit., pp. 21-29.
[74] In GIANDOMENICO ROMANELLI, *Museo e territorio: il modello italiano in Musei del Veneto…*, cit., p.61.
[75] In PASCUCCI, *Comunicazione museale…*, cit., p. 27.

culturale del Paese possa vantare, in tutti i ruoli e le funzioni che competono alle politiche di gestione del bene culturale: tutela, conservazione, studio, valorizzazione e così via. Se non diventano centri di studio e di didattica, i musei della cosiddetta "cultura materiale" si riducono a tristissimi depositi di oggetti fuori uso[76].

Il museo civico, il museo di ente locale, stabilisce poi un rapporto enunciato già nel nome che ne designa le caratteristiche istituzionali, con il suo immediato contesto, cioè la città e il territorio limitrofo. Tale rapporto con un ambito sociale, geografico, formale specifico e irripetibile è quello che caratterizza in maniera molto forte, in quanto aggancia ad un tempo, ad uno spazio a delle forme e a dei modi di vivere, a delle esperienze di civiltà, la realtà dei musei civici; cioè a quel contesto che li ha prodotti e che storicamente ne ha condizionato e plasmato la struttura e condizionato l'evoluzione.

Molta parte della peculiarità del 'modello museale italiano', è proprio legata alla dimensione del rapporto sia qualitativo che tipologico che si stabilisce tra le diverse forme museali che noi possiamo riscontrare sul nostro territorio e la realtà territoriale urbana o extra urbana. Quello che si caratterizza come più capillarmente e intimamente radicato al territorio è il museo di ente ecclesiastico; poi vengono i musei civici, cioè i musei degli enti locali: strutture che nascono in un luogo e a quel luogo si riferiscono e che non sarebbero leggibili e comprensibili al di fuori di quel luogo; poi ancora vengono i musei statali, la cui genesi è di natura burocratico-amministrativa; ed infine i musei privati, che sono legati a realtà collezionistiche non necessariamente incardinate ad un luogo e ad un sito[77].

II.III La sede del museo italiano: storia di un "riciclo"

È alla fine dell'Ottocento che nascono i musei civici italiani, contraddistinti da una serie di opere locali, custodite in sedi di modeste dimensioni e prive di un'adeguata struttura.

---

[76] In *Il museo civico*, a cura di ROMANO VECCHIET, Udine, Extralito, 1992, p.17.
[77] In ROMANELLI, *Museo e territorio*…, cit., pp. 58-60.

Facendo riferimento alla conferenza internazionale di Madrid, veniamo a conoscenza, grazie al conte Francesco Pellati, ispettore delle antichità delle Belle Arti, di quale sia nel 1930 la situazione museale italiana: «Nella creazione di nuovi musei, così come nell'ampliamento e nella riorganizzazione di quelli esistenti, l'Italia non può sottrarsi alla tradizione, è necessario rispettare i caratteri storici delle sue diverse componenti, le particolarità che in ogni regione della penisola sono testimonianza di antiche civiltà»[78].

L'impiego dell'architettura è stato, soprattutto, un impegno di confronto e di verifica di una specificità professionale e di una destinazione propria e identificabile, che è quella della musealità, con la storia.

L'architettura in termini di spazi e di volumi, è rimasta più indietro rispetto alla capacità di impaginare superfici; ciò ha fatto sì che le soluzioni adottate siano diventate, immediatamente, delle gabbie chiuse, dei luoghi, delle forme, delle proposte immaginative[79].

A tal proposito, cercando di spiegare la situazione museale odierna, ormai "ibridata", Achille Bonito Oliva scrive in un suo articolo «Gli eventi espositivi un tempo avvenivano in luoghi pubblici e privati, musei, gallerie o spazi alternativi, nella metà degli anni Novanta viene privilegiato lo spazio consacrato del museo. Non soltanto gli artisti del passato o quelli morti del presente, ma anche quelli vivi realizzano esposizioni nella dimensione museografica, ora meno celebrativa e più sperimentale e quotidiana. Il paradosso è che a questo appuntamento l'architettura non arriva preparata in maniera adeguata. Non è riuscita a cogliere la laicità del nuovo uso museografico e tende a porsi in maniera poco funzionale alla particolare identità dell'arte odierna. Tale problema è divenuto sempre più evidente proprio per l'addensarsi dell'attivismo del museo e la moltiplicazione a livello internazionale di questi contenitori, divenuti ormai luoghi polivalenti che accolgono ed accendono non soltanto il tempo della curiosità e della sorpresa ma anche altri momenti del pubblico. Questo determina il bisogno di rifondare

---

[78] Con un' intervista all'inchiesta preliminare pubblicata nei «Chaiers de la République des Lettres, des Science set des Arts» in MARANI, PAVONI, *Musei. Trasformazioni…*, cit. p. 52.
[79] Ivi., p. 38.

l'idea di museo, spostarne la funzione, prevedendo un tempo di socializzazione e di fruizione alquanto ibridate»[80].

II.III.I Antichi edifici per funzioni moderne.

Come abbiamo visto, data la forte dose di storicità che caratterizza la nostra realtà nazionale, le sedi di buona parte dei musei sono costituite da palazzi ed edifici di grande pregio artistico: un patrimonio, cioè, tanto ingente quanto poco noto, estremamente variegato per tipologia (dal palazzo urbano alla villa) e per destinazione d'uso (aperto al pubblico, adibito dai proprietari o dato in affitto), ben conservato o abbandonato e comunque parte integrante di quel museo diffuso che è il nostro Paese[81].

Il conflitto che si presenta agli operatori della tutela davanti a manufatti architettonici storici riguarda un riadattamento ed una rifunzionalizzazione strutturale che sia consona alla nuova destinazione d'uso. Ciò accade per tutti gli edifici antichi in cui i lavori di restauro prevedano anche l'inserimento di nuove e/o diverse destinazioni d'uso rispetto a quelle del passato, ma riguarda anche le architetture moderne e contemporanee, laddove è necessario, ad esempio, adeguare gli ambienti e i sistemi impiantistici esistenti alle nuove normative in materia di sicurezza. In entrambi i casi, si pongono problemi di compatibilità e di adeguamento degli edifici che, con diversi gradi di complessità, possono investire l'intera fabbrica o limitarsi alla modificazione e all'integrazione degli apparati tecnologici[82].

In ogni caso le nuove destinazioni d'uso e gli adeguamenti dettano proprie regole, impongono trasformazioni spesso radicali e subordinano le strutture alle nuove esigenze. Inoltre oggi sono più complesse le opere da realizzare per prevenire i rischi d'incendio e garantire le misure di sicurezza,

---

[80] ACHILLE BONITO OLIVA, *I fuochi dello sguardo. Musei che reclamano attenzione*, Roma, Gangemi, 2004, p.11.
[81] Cfr. SILVIA DELL'ORSO, *Altro che musei. La questione dei beni cultuali in Italia*, Bari, Laterza, 2002, p. 36.
[82] In *La conservazione dell'architettura contemporanea. Problemi di metodo e quadro normativo*, in RENATA CODELLO, *Il restauro dell'architettura contemporanea. Carlo Scarpa, l'aula Manlio Capitolo*, Milano, Electa, 2000, p. 90.

predisponendo adeguate vie di fuga, poiché raramente negli edifici antichi si trovano corpi scala sufficienti e, in ogni caso, quelli esistenti vanno modificati.

Così gli interventi risultano, di fatto, subordinati alle necessità di adeguamento normativo e, al contempo, tali necessità diventano condizione imprescindibile per il riuso degli edifici, anche quando la realizzazione delle opere conseguenti può stravolgere il funzionamento statico dei sistemi antichi e modificare contesti storici e materiali consolidati[83].

II.III.II Manutenzione e restauro come conoscenza dell'edificio

Un'attenzione particolare va data al tema della manutenzione museale, soprattutto quando i tempi e le modalità per la sua attuazione si scontrano con quelli delle opere di restauro.

Diventa, infatti, sempre più necessario identificare i tempi dell'azione di tutela e quindi dell'attuazione delle opere di mantenimento, con quelli della vita della fabbrica. In quanto tale questa azione presuppone la conoscenza delle fasi e dei momenti di trasformazione, collocati storicamente, subiti dalle costruzioni, poiché a queste fasi o momenti corrispondono modifiche attuate impiegando tecniche costruttive specifiche. Individuare tecniche di manutenzione e d'intervento che si innestino negli equilibri consolidati di una determinata fabbrica significa attivare ogni possibile conoscenza di questo intreccio e rinunciare al ricorso a metodiche predefinite.

Nulla più della manutenzione, infatti, presuppone il riconoscimento della specificità e individualità di ogni edificio e la coscienza del fatto che le tecniche costruttive e la stessa ricchezza della nomenclatura tecnica del passato dimostrano che certe conoscenze empiriche sono andate perdute[84].

La mancata attuazione di opere manutentive finisce col rendere necessari interventi di restauro sempre più radicali. Mentre sarebbe invece necessario

---

[83] Ivi., p 91.
[84] Ivi., p. 97.

impedire, rallentare e possibilmente eliminare i fenomeni di perdita della materia costituente la fabbrica. Ma queste tecniche non possono sostituire la continua cura manutentiva, la sola che può consentire la conoscenza di tecniche costruttive e di lavorazioni dismesse e di cui è necessario preservare la memoria e favorire il ripristino.

«Allorché si interviene in una costruzione contemporanea - sostiene Renata Codello, Soprintendente per i beni architettonici di Venezia - è inopportuno tentare di individuare, una volta per tutte, le soluzioni più adatte per eliminare fenomeni di degrado, che non possono quasi mai essere risolti definitivamente. È possibile, invece, intervenire e rimuovere alcune cause di deterioramento dei materiali, di rallentare e impedire fenomeni che intacchino la materia attraverso una costante opera di manutenzione e controllo dell'edificio, cercando di allontanare nel tempo la necessità di interventi più radicali.

Poiché l'esigenza di conservare alcune straordinarie architetture moderne contrastando il naturale e progressivo deterioramento dei loro elementi costruttivi, diviene sempre più una questione di primaria importanza, che comporta la soluzione di inusuali questioni metodologiche e complesse sperimentazioni, è opportuno tener sempre presente il quadro teorico di riferimento e continuare a chiedersi se sia possibile intervenire in un'architettura moderna come se si trattasse di un'antica, oppure se sia legittimo che l'intervento di restauro si configuri come una correlazione di presunti "difetti costruttivi" o debba assumere la materialità dell'edificio come dato non modificabile»[85].

Andrebbe interpretato ed attuato un insegnamento che la pratica della conservazione non dovrebbe assumere come semplice riferimento teorico o ideologico. Se gli adattamenti a nuovi usi e le aggiunte tecnologiche realizzati su edifici antichi e contemporanei possedessero le qualità e fossero frutto dell'accortezza dettata dal rispetto delle istanze storiche e dalle esigenze conservative, diventerebbero, come dovrebbe essere, espressioni della continuità

[85] Ivi., p. 94.

della vita delle fabbriche e, quindi, meno paradossalmente di quanto si creda, garanzie per la loro stessa sopravvivenza

Un'altra interessante questione nasce, poi, quando si cerca di far dialogare un edificio antico con una collezione d'arte contemporanea o un istituto museale "aperto", poiché è qui che bisogna prestare attenzione alla coerenza dei due aspetti, quello materiale e quello immateriale: l'arte contemporanea, ad esempio, per la sua vocazione "quotidiana", sembra aver trovato nel momento espositivo il vero suo momento di esistenza, un intenzionale movimento verso il pubblico ed il fatto che questo venga riconosciuto o meno costituisce o sembra costituire il suo vero punto di forza.

II.III.III Problematiche connesse al riuso di un edificio

I problemi di museografia sembrano ancora arenati al dibattito sulle opportunità di riuso di edifici monumentali, sul decentramento di questi servizi culturali in aree periferiche urbane, sui valori della flessibilità spaziale, sul coordinamento delle istituzioni. La realtà attuale mette a nudo l'assenza di innovazione attraverso le stesse soluzioni architettoniche che ripercorrono vie già note e si rifanno a modelli organizzativi che non riflettono più le aspettative attuali[86].

L'antitesi consiste nel fatto che si vuole da una parte mantenere il carattere vivo di un edificio antico, dall'altra utilizzarlo per una destinazione moderna. L'intenzione è lodevole ma sono necessari sacrifici, in ciò che riguarda l'integrità storica e artistica dell'edificio, come pure rispetto all'utilità e al vantaggio della nuova destinazione[87].

---

[86] In ANTONIO PIVA, *Lo spazio del museo. Proposte per l'arte contemporanea in Europa*, Venezia, Marsilio, 1993, p. 15.

[87] Molto spesso non sono necessari interventi architettonici ma aggiornamenti critici che hanno risvolti nello spazio architettonico molto elementari, comunque irrinunciabili non solo per la conservazione e l'esposizione delle opere ma anche per la gestione del museo stesso. In ANTONELLO NEGRI, ANTONIO PIVA, ARRIGO RUDI, *Musei in formazione. Un'indagine in Lombardia, Trentino Alto - Adige, Veneto e Friuli Venezia. Giulia sulle collezioni d'art contemporanea e i loro spazi*, Venezia, Marsilio, 1994, p. 153.

Dobbiamo, dunque, fare i conti con una serie di questioni, nell'allestimento o nella ideazione di un museo. Prima di tutto, bisogna tenere in considerazione il fatto che difficilmente si potrà pensare a istituzioni ex novo, perché il patrimonio disponibile in Italia è talmente vasto da non poter pensare di poter ricorrere a nuove costruzioni, come avviene invece in altre parti d'Europa. Ciò rappresenta, indubbiamente, una difficoltà aggiuntiva: basti pensare ai problemi che, lavorando in edifici storici, implicano le questioni della climatizzazione e del condizionamento[88].

A volte l'organizzazione funzionale prevista dal programma si scontra con le caratteristiche morfologiche e distributive degli spazi interni dell'edificio preesistente, che spesso possono essere modificate soltanto in minima parte e la necessità di preservare le finiture interne di un edificio storico può creare enormi difficoltà nell'installazione degli impianti.

Questi interventi di adeguamento comportano la formazione di tracce, canali, forature, intrusioni di materiali solitamente sepolti sotto spessi intonaci. D'altro canto lo sviluppo e l'evoluzione delle normative introducono continuamente nuovi obblighi, senza che ad essi si accompagni la possibilità di operare alcuna distinzione tra edifici esistenti e nuove costruzioni. Di conseguenza proprio la necessità degli adeguamenti legittima interventi di manomissione che sono in contrasto con l'azione di tutela e che tendono ad essere occultati a danno delle strutture esistenti.

Gli strumenti del progetto, uniti alle notevoli potenzialità offerte dalle innovazioni tecnologiche, permetterebbero di ridurre notevolmente le opere edilizie di maggior impatto sulle strutture delle fabbriche storiche e di superare una diffusa tendenza a non effettuare adeguati e tempestivi studi preliminari dei nuovi assetti tecnici. Infatti lo studio degli allestimenti tecnologici richiesti da nuove destinazioni d'uso offre la possibilità di progettare impianti *ad hoc*, sfruttando, ad esempio, gli spessori delle tramezzature, i pavimenti galleggianti, gli zoccoli a battiscopa per l'inserimento di tutti gli apparati di servizio[89].

---

[88] ARRIGO RUDI, *Progettare l'allestimento: interpretare il passato, inventare il futuro*, in *Progettare il museo*…, cit., p. 126.
[89] In *La conservazione dell'architettura contemporanea*…, cit., p. 92.

Non va sottovalutata l'impressione che, ad esempio, la biblioteca pubblica ospitata in un edificio storico offre di sé, confermandosi nell'immaginario collettivo più come luogo della memoria e della tutela del passato che come laboratorio della conoscenza e dell'informazione[90.]

[90] Cfr. MARCO MUSCOGUIRI, *Architettura della biblioteca. Linee guida di programmazione e progettazione*, Milano, Sylvestre Bonnard, 2004, p. 94 e segg.

CAPITOLO III: ARCHITETTURA E MARKETING MUSEALE

III.I Nuovi obiettivi per il marketing museale

I cambiamenti più rilevanti che in questo decennio hanno investito il settore dei musei facendo aumentare l'importanza degli aspetti economici, sono diversi: la crescita della competitività infrasettoriale, l'incremento del numero dei visitatori dei musei, la diffusione dell'innovazione tecnologica. Le politiche di gestione dei musei sono, nei fatti, sempre più orientate al mercato e maggiore attenzione è stata posta alle esigenze del visitatore.

Negli anni più recenti si è, come abbiamo detto, optato per una crescente "sovrapposizione" tra la sfera della cultura e quella del mercato e si è cercato di applicare nel settore museale strategie mirate al *business*. Le mostre sono sempre più destinate ad accrescere le entrate o a promuovere il museo e sempre meno legate ad obiettivi di "politica culturale". Le istituzioni museali somigliano sempre più a delle multinazionali, con direttori finanziari e di marketing e gli obiettivi di "ricavi" sono messi sullo stesso piano di quelli educativi. Il rapporto tra sfera culturale e quella economica ha dato luogo ad un dibattito molto ampio con opinioni molto discordanti anche tra coloro che appartengono allo stesso campo disciplinare[91].

Si inizia a guardare la cultura come un'impresa, si chiede ai direttori di dare una svolta manageriale al museo e questo ha spesso generato, soprattutto all'estero, una certa confusione sulla reale ragione d'essere di un museo e sulla sua funzione oltre che culturale, sociale.

Ma i cambiamenti che vengono richiesti al museo da una società così complessa come la nostra, dove ci si trova in continua evoluzione, devono

---

[91] In PIETRO VALENTINO, *Le trasformazioni dei musei negli anni '90*, in *Museo contro museo...*, cit., p. 398.

sottostare non solo ad un indirizzo economico ma alle decine di stimoli che questa stessa società nella sua complessità ci propone.

«Trasferire - spiega Monica Celli - *tout court* modelli gestionali e ideologici presi in prestito dall'economia non può e non deve essere sufficiente per adeguare i nostri musei a questa nuova società. Il pericolo è di stravolgere la vera ragion d'essere dei musei, svuotandoli del valore intrinseco e della specificità, dell' identità e del ruolo che rivestono»[92].

Un problema sorge quando si creano delle organizzazioni che operano senza avere ben definito gli obiettivi generali e specificato i ruoli dei differenti attori. Il limite di molte delle soluzioni proposte in questi anni per migliorare l'economia del settore museale deriva proprio dal fatto che non vengono affrontati e risolti problemi più generali che riguardano le funzioni sociali e culturali che i musei dovrebbero avere ed il rapporto tra queste e le soluzioni operative[93].

III.I.I Identità e corporate image

Nel corso degli ultimi anni le direzioni dei musei italiani, così come accaduto in altri paesi, hanno progressivamente rivolto, come abbiamo visto, la propria attenzione ad alcuni interrogativi di fondo relativi al *ruolo* attribuito ai musei, all'individuazione delle categorie primarie di *interlocutori* con i quali confrontarsi ed infine alla definizione delle *relazioni* da attivare con il contesto esterno.

Il contesto in cui i musei operano, la loro dipendenza dal volontariato, dai politici e dai *trustees* oltreché dai visitatori, rende la comunicazione una questione molto più complessa che non in ambito commerciale. I musei devono trasmettere messaggi diversi, attraverso mezzi diversi, a diverse fasce di pubblico; eppure rispetto alle organizzazioni *for-profit*, essi dispongono di meno

---

[92] In MONICA CELLI, *Intervento*, in *Musei tra due millenni. Per i dieci anni della Conferenza Regionale dei Musei del Veneto*, Atti della X Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Venezia, 30 novembre-1 dicembre 2006, Treviso,Tipolitigrafie NTL, 2006, p. 62.
[93] In VALENTINO, *Le trasformazioni dei musei*…, cit., p. 399.

tempo e di minori risorse e competenze per gestire adeguatamente le proprie strategie di comunicazione.

Una forte identità in grado di riflettere la realtà dell'organizzazione, dovrebbe esemplificare i processi di comunicazione. E tuttavia le esigenze dei molteplici pubblici di un museo sono così diverse e nel contempo interrelate da richiedere la messa a punto di una strategia di comunicazione "simmetrica".

Tutte le organizzazioni hanno una propria identità ed immagine, a prescindere dal fatto che cerchino di gestirle o meno e indipendentemente dalle loro dimensioni e finalità. La questione dell'immagine dei musei è cruciale tanto per i musei d'arte quanto per le imprese con finalità di lucro. Il ruolo che identità e immagine giocano nella vita di un'organizzazione, sviluppando e veicolando una reputazione in grado di reggere ai mutamenti, è sempre più riconosciuto.

In un clima di crescente concorrenza in tutto il settore museale, pertanto, l'identità e l'immagine agiscono come vere e proprie risorse al servizio dello sviluppo nelle diverse fasce di pubblico della comprensione, della credibilità e del supporto del museo. Un'identità istituzionale (*corporate image*) chiaramente articolata può contribuire in maniera sostanziale a differenziare un'organizzazione dai suoi concorrenti[94].

Affinché un museo si crei una reputazione ed un'immagine favorevoli, esso dev'essere in grado di sviluppare e veicolare un'identità forte e positiva. Essa può essere strumentale alla promozione del museo, facilitando la comunicazione sia esterna (verso i potenziali visitatori, verso gli *stakeholder* in generale, verso gli enti finanziatori e così via) che interna (verso i personale, a qualsiasi livello); e come pure al posizionamento del museo rispetto ai "competitori", in un contesto di crescente concorrenza.

---

[94] Si distinguono quattro diverse accezioni di identità, e in particolare: il logo, identità visiva, l'insieme delle attività e dei prodotti di un'organizzazione ed infine un progetto specifico. Nelle prime due accezioni, l'identità è spesso definita nei termini di comunicazione o progetto istituzionale, laddove l'identità comprende gli "elementi visivi di auto rappresentazione" insieme "a tutti gli altri modi in cui un'organizzazione comunica con tutti i suoi interlocutori, sia internamente che esternamente. In MCLEAN, *Costruzione e veicolazione…*, cit., p. 63.

L'identità può, inoltre, dare sostanziale contributo allo sviluppo della reputazione di un museo. In altri termini, l'identità dovrebbe estendere la propria influenza ad ogni aspetto e ad ogni interlocutore dell'organizzazione. Essa può contribuire alla costruzione di un duraturo ed efficace rapporto con i pubblici di riferimento - principio fondante del *relationship marketing*. Dunque, l'identità è uno strumento che i musei d'arte non possono più permettersi di ignorare:[95] essa riflette la personalità di un'organizzazione, il suo scopo, la sua storia le sue convinzioni.

III.I.II Marketing strategico e marketing operativo

Va chiarito che nel museo "orientamento al mercato" significa "orientamento al visitatore". È il visitatore del "mercato di riferimento" che il marketing deve studiare, conoscere e segmentare. Allo stesso modo va chiarito che nel museo il "prodotto" corrisponde al servizio. Ecco allora che la parola aziendale "marketing", applicata al nostro settore, diventa sinonimo non tanto di "aumento di vendite" quanto di "punto di vista del visitatore"; così come "comunicazione" non si traduce solo come "inserzione pubblicitaria" ma anche in "mediazione dei contenuti e dei linguaggi"[96].

Per fornire solo un breve spunto, data la diversa natura di questa ricerca, riguardo il marketing museale, occorre prima accennare al rapporto che intercorre tra la dimensione strategica e la dimensione operativa della scelte di marketing.

L'oggetto primario del marketing strategico attiene all'individuazione dei fattori critici del successo e del sistema di minacce-opportunità entro il quale si muove un'organizzazione. In maniera particolare è necessario valutare in primo luogo le *caratteristiche della domanda*, identificando gruppi omogenei di "utilizzatori" del museo e, per ciascuno di essi, i rispettivi fabbisogni; la domanda di un museo, infatti, è estremamente variegata, in quanto non è limitata

---

[95] Ivi., pp. 67-68.
[96] In MONICA DA CORTÀ FUMEI, *La comunicazione come servizio. Marketing dei musei: funzioni e strumenti*, in *Gli strumenti scientifici delle collezioni dei musei Civici Veneziani*, n. 3, 2008, Venezia, Marsilio, 2008, p. 168.

alla categoria dei visitatori ma comprende un insieme piuttosto ampio di *stakeholder* (portatori di interesse) che interagiscono a vario titolo con il museo;[97] in secondo luogo il *grado di attrattività del mercato di riferimento* ed infine le *dinamiche competitive*, considerando che per i musei esiste, al pari delle altre organizzazioni, un problema di concorrenza con gli altri soggetti.

Il quadro così delineato è funzionale all'individuazione della strategia di marketing del museo che, a sua volta, costituisce la base per sviluppare le seguenti decisioni di marketing operativo.

L'oggetto principale del marketing operativo è rappresentato dalla costruzione di un *marketing plan*, che viene definito in base ad una serie di decisioni attinenti alle "leve" di marketing: il *prodotto* (con riferimento all'esposizione delle opere e all'attivazione di servizi integrativi), il *prezzo* (là dove la natura giuridica del museo consenta l'autonomia nella determinazione del costo del biglietto), la *distribuzione* (nel caso ci siano depositi di opere), la *promozione* (attraverso la quale diffondere la conoscenza del museo). Senza entrare nel merito delle scelte operative, occorre sottolineare la situazione di deficit informativo che caratterizza molto spesso le istituzioni museali.[98]

Dunque, quando si tratta di definire delle strategie, individuare degli strumenti operativi e contabilizzare dei risultati o valutare delle *performance*,[99] si nota come nel museo siano presenti i due i livelli, quello materiale e quello "immateriale". Questi fanno sì che lo si possa identificare come un'impresa *sui generis* che presenta alti livelli di complessità dati da un modello relazionale domanda-offerta particolare: partendo da una situazione avversa, gli istituti museali devono saper attirare e conquistare i visitatori modificando le loro preferenze individuali.

Il comportamento strategico che sta alla base di questo modello museale, prescinde da una ricerca di ritorno immediato in termini di visitatori e

---

[97] Gli elementi in grado di influire sulla percezione del bisogno possono essere ricondotti a due ambiti principali: - i *fattori socio- culturali*, cioè l'insieme delle caratteristiche personali dei consumatori (genere, età, titolo di studio …), che influenzano i comportamenti individuali; - le *esperienze personali*, che rappresentano il risultato del bagaglio esperienziale dell'individuo. cfr. SOLIMA, *Marketing strategico*…, cit., p. 65 e segg.
[98] Ivi., p. 62.
[99] In VALENTINO, *Le trasformazioni dei musei*…, cit., p. 400.

indica una vera e propria presa di posizione rispetta alla qualità e continuità del rapporto che i musei vogliono costruire con il proprio pubblico, secondo una visione di lungo periodo, in contrapposizione alla natura estemporanea di programmazione, a contenuto prevalentemente spettacolare[100].

III.I.III Il fenomeno del branding

Come abbiamo visto, l'interesse per la dimensione economica dei musei si è manifestato in Italia alla fine degli anni Ottanta, con un certo ritardo rispetto ad altri paesi dove, com'è noto, era già vivo a partire dalla fine degli anni Sessanta e si era sviluppato soprattutto nel decennio successivo[101].

La trasformazione del museo in *medium* sociale e comunicativo conferma l'importanza crescente di un'architettura che sia segno possibilmente forte, eclatante, che faccia parlare di sé, coinvolga i media e che, di conseguenza, solleciti curiosità e attragga folle di visitatori. L'architettura tende perciò a essere sempre meno ripetizione e variazione sul tema di un tipo riconoscibile ma invece si più sempre più come *unicum*, segno o gesto originale, *landmark* urbano o territoriale[102].

La funzione principale assegnata all'architettura diviene una funzione sostanzialmente pubblicitaria: essa deve catturare l'attenzione dei visitatori potenziali sia *in situ* che attraverso l'immagine diffusa dei media; il suo carattere primario è dunque la pregnanza iconica, più precisamente, quella che Françoise Choay chiama l'*imageabilité*, cioè la capacità dei nuovi musei di riprodurre all'infinito la propria figura tramite "una forma che colpisce"[103].

Un'altra caratteristica dell'architettura-segnale, autoreferenziale, riguarda il suo rifiuto dello statuto di segno solidale con un insieme di altri

---

[100] In GABRIELLA BELLI, CRISTIAN VALSECCHI, *I musei d'arte contemporanea e i loro visitatori*, in *Il giornale di Civita*, anno II, n. 7, luglio-agosto 2007, p. 3, riprodotto in www.civita.it/index.php/content/download/507/1870/file/2007_07_GIORNALE_DI_CIVITA.pdf, Consultato il 4 giugno 2009.
[101] In DANIELE JALLA, *La gestione economica dei musei* in *Per una nuova museologia*…, cit., p. 36.
[102] Cfr. BASSO PERESSUT, *Musei. Architetture*…, cit., p. 41.
[103] Cfr. anche FRANÇOISE CHOAY, *Il museo d'arte oggi: tempio o supermercato della cultura?* in *Q.A., Quaderni del Dipartimento diProgettazione* , n. 10, Milano, Clup,1990, p. 83.

segni; in altri termini il suo rifiuto della contestualità: nel caso del *Centre Pompidou*, ad esempio, la grande "macchina" Beaubourg ignora la maglia compatta del tessuto storico circostante, così come la scala del quartiere della città. l'operazione di portare all'esterno il cuore dell'edificio, mettendo in primo piano le tubazioni, le strutture portanti ed, infine, tagliando la facciata con il diagramma costituito dalle scale mobili gli conferisce un aspetto che poco si accorda con l'architettura circostante ma che, al tempo stesso, ne diviene un punto focale[104].

L'antecedente più famoso, inaugurale di questa nuova concezione museale, secondo cui il museo occupa, nell'immaginario collettivo, il ruolo di attrazione turistica ed economica, è sicuramente il Solomon Guggenheim Museum di New York[105]: l'intento spettacolare, adottato da Wright all'interno del museo, oltre che rompere all'esterno con la rigidità della maglia urbanistica, tende non soltanto ad ignorare le opere ma anche a negarle per trascinare il visitatore lungo un percorso predefinito[106]. Il contenitore risulta poco flessibile e sostanzialmente poco adatto a ospitare opere d'arte: il messaggio è affidato esclusivamente all'architettura.

Saverio Pansini, in un suo articolo tratto da *Nuova Museologia*, si sofferma su un punto particolarmente interessante che, in questa sede, citerò con interesse. Egli cerca di mettere in luce i «discutibili risultati dell'operazione di *brand* portata avanti con grande pervicacia nel recente passato dal direttore della Fondazione Guggenheim, Thomas Krens»[107].

Pansini ritiene che tale operazione abbia condotto la funzione del museo d'arte contemporanea ad un punto morto. Attraverso le mirabolanti creazioni architettoniche, si è giunti a «far progettare sottomarini ed improbabili astronavi atterrati o approdati in splendide baie». Tutto ciò ha portato alla negazione della funzione del museo come istituzione in qualche modo operante sul territorio

---

[104] In SAVERIO PANSINI, *La progettazione dei musei d'arte contemporanea*, in *Nuova Museologia*, n. 17, novembre 2007, Milano, Bine, 2007, p. 3.
[105] Museo costruito nel 1956- 59 ma risalente a progetti di Frank Lloyd Wright del 1943-45. In BASSO PERESSUT, *Musei. Architetture*…, cit., p.76.
[106] In CHOAY, *Il museo d'arte oggi*…, cit., p. 84.
[107] Cfr. PANSINI, *La progettazione dei musei*…, cit. p.5.

creando «elefanti istituzionali che alla fine hanno perso ogni cognizione della propria finalità»[108].

Se prima si poteva argomentare sulla pertinenza di una infrastruttura culturale sulla base di un ragionamento di altro tipo (conservazione della memoria, segni identitari…), ora tutto ciò dovrà accompagnarsi a cifre che offrano bilanci "positivi" e questo si rifletterà anche nelle dinamiche interne dei musei, dove le funzioni tradizionali sono state rimpiazzate da un nuovo concetto, il management, il che implica anche la sostituzione del classico conservatore con specialisti di altre aree, fondamentalmente gestione ed amministrazione[109].

La creazione di nuove architettura spettacolari, che mirano ad ergersi a "cattedrali simboliche" ha portato diversi musei ad assomigliare a grandi macchine, progettate per stupire gli spettatori: inizia dunque a prevalere il contenitore/museo sul contenuto/collezione ed un successivo drastico cambiamento dell'idea di museo. Il fatto poi che, necessariamente vengano sempre chiamati ad operare architetti ormai assimilabili sotto il nome di *archistar*, fa sì che questa continua "scelta di immagine" porterà a restringere sempre più il campo dei nomi degli architetti portando a diminuire la possibilità di scelta: lo specchio di una realtà in cui la struttura del museo sembra riflettere principalmente lo sforzo economico della committenza nell'investimento dell'opera di architettura che diventa fuga dalla realtà[110].

Fra tanti casi di "museo spettacolo", dove l'architettura vale come elemento sufficiente per attirare masse turistiche, indipendentemente da cosa vi venga ospitato ad esposto, vale la pena ricordare, oltre ai casi citati, il museo

---

[108] Idem. Nel lessico comune sono pian piano emersi concetti come il *branding*, la segmentazione e la quota di mercato. Il *branding*, in particolare, indica nel marketing le tecniche utilizzate per creare, gestire e sviluppare un marchio e renderlo più forte e attraente, aggiungendo valore ai prodotti. Nel mondo dell'arte ha portato alla creazione di galleristi di brand (Larry Gagosian, Jay Jopling, Victoria Miro), musei di brand (la Tate di Londra, il Moma, il Guggenheim di New York) case d'asta di brand e collezionisti di brand. In RENATO DIEZ, *Branding* in *Arte, mensile di arte, cultura, informazione*, n. 432, agosto 2009, Milano, Mondadori, 2009, p. 30. Cfr anche LUCA BEATRICE, *Parla come dipingi. L'abc dell'arte che conta per sopravvivere ai critici*, in *Libero*, 13 agosto 2009, pp. 6-8.
[109] ENRICA DARDES, *La Guggenheim experience*, in *Nuova Museologia*, n. 19, novembre 2008, Bine, Milano, 2008, p. 15.
[110] Ivi. p. 16.

Ebraico di Berlino ed il progetto di David Chipperfield per la Città delle Culture o il Centro delle Culture Extra-Europee[111].

Ciò che importa sottolineare è che il museo, anche se negato nei suoi principi originali come luogo di pura conservazione, deve sempre riuscire a comunicare i valori sulla cui base è stato pensato e progettato. Si potrebbe semmai suggerire, se ciò ci è consentito, di cercare di evitare la rincorsa a tutti i costi del modello di nuovo museo come mezzo per attrarre folle di visitatori e, soprattutto, di cercare di evitare che la smania di rinnovamento e di amore per l'architettura contemporanea porti a stravolgere i musei storici[112].

III.II Il museo come "prodotto"sociale ed economico

I "luoghi della cultura" sono tutte quelle strutture o enti capaci di conservare e produrre cultura, come musei, i siti archeologici, i centri cultuali, i teatri, le biblioteche, gli archivi, i conservatori, tra gli altri. Così facendo siamo perfettamente in assonanza con quanto affermato negli ultimi anni dall' ICOM (Consiglio Internazionale dei Musei) che accoglie nella terminologia museo anche altre istituzioni culturali.

Come abbiamo visto, il museo che si afferma nel ventesimo secolo si identifica *in primis* in una nuova concezione di servizio alla società, in una attitudine aperta nei confronti dei visitatori e dell'attività educativa a loro offerta, in quel culto del *pubblico frequentante* che rappresenta il centro ideale di questo processo di rinnovamento[113]. Diverse tendenze riscontrabili nel panorama culturale europeo, richiedono alle singole istituzioni di definire più chiaramente il valore o la peculiarità della loro missione e delle loro attività per

---

[111] Per una descrizione più dettagliata fare riferimento a MARANI, PAVONI, *Musei. Trasformazioni…*, cit., pp. 79-82.
[112] Ibidem. p. 82.
[113] In BASSO PERESSUT, *Il museo moderno…*, cit., p. 17. Cfr anche PATRIZIA ANDREASI BASSI, *Il museo nel processo della comunicazione*, in *L'invenzione dell'identità e la didattica delle differenze*, Atti della sessione "Antropologia museale", II congresso nazionale A.I.A.E.A. Identità differenze conflitti, Roma, 28-30 settembre, 1995, Milano,Et, 1996, p. 55: "è necessario capire l'esperienza del visitatore all'interno del museo. è indispensabile conoscere e capire i desideri e le aspettative del pubblico, il suo sistema di valori, affinché si possano produrre messaggi che siano per lui comprensibili".

poter acquisire una migliore visibilità, soprattutto in un mercato in espansione come quello degli enti e dei prodotti culturali.

Questo cambiamento, che coinvolge fondamentalmente i due attori principali, ovvero chi è preposto alla conservazione e chi invece alla fruizione della cultura, è determinato dall'azione consapevole delle istituzioni stesse, con il loro differente modo di intendere la conservazione e di gestire la fruizione del patrimonio storico-artistico. Ma è determinato anche e soprattutto dal sistema dei fruitori, con la loro diversa e aumentata domanda del prodotto culturale, che sempre più deve tener conto di una crescente richiesta di intrattenimento, che si svolge in modi e tempi differenti rispetto al passato, anche in funzione di una maggiore facilità di spostamento e di un'altrettanta aumentata disponibilità di tempo libero da parte dei fruitori stessi.

Quanto sinora sommariamente descritto, ha prodotto una serie di effetti, tra i quali un aumento di interesse delle istituzioni culturali verso l'intera disciplina delle comunicazioni visive, capaci di generare un vero e proprio tessuto connettivo e di scambio tra gli enti stessi e il complesso più ampio degli utenti, proprio come avviene per la creazione e l'adozione di un linguaggio comune[114].

Il museo, forte della propria posizione istituzionale, si è voluto riconoscere parte attiva nei processi di sviluppo sociale facendosi interprete delle necessità e dei bisogni emergenti dal contesto sociale nel quale opera ed ha conseguentemente elaborato proposte culturali coerenti con i bisogni individuali; dunque la programmazione delle attività culturali non è frutto di un'analisi limitata alle preferenze espresse dai potenziali visitatori bensì un'interpretazione sociale dei bisogni della collettività[115]. Per fare questo, il museo utilizza anche la sua "cornice-funzionale": è stato dimostrato che la cornice architettonica può essere favorevole o meno all'apprendimento, ossia che esercita un'influenza sulla nostra attitudine. Un museo, così come un

---

[114] In CINZIA FERRARA, *La comunicazione dei beni culturali. Il progetto dell'identità visiva dei musei, siti archeologici, luoghi della cultura*, Milano, Editori di Comunicazione, 2007, p.7.
[115] In BELLI, VALSECCHI, *I musei d'arte contemporanea*…, cit., p. 5.

qualunque edificio, è caratterizzato dalle sue *possibilità* di vita sociale e queste devono soddisfare le esigenze ambientali[116].

Un approccio al museo che integri marketing e gestione dimostrerà che vi sono obiettivi più importanti del semplice incremento quantitativo dei visitatori quali consumatori del "prodotto museo". Tale approccio suggerisce, inoltre, che i musei d'arte pubblici, così come coloro che vi lavorano, dovrebbero prestare maggiore attenzione alla qualità dell'esperienza del visitatore e del servizio offerto a "gruppi di interesse" chiaramente individuati nel grande pubblico. Per molti versi, i musei d'arte hanno sinora dimostrato una scarsa capacità di rapportarsi ai loro pubblici di riferimento. Il "prodotto museo" si troverà molto probabilmente ad affrontare una serie di cambiamenti che non sarebbe giusto interpretare come un'indifferenza di fondo nei confronti dell'eccellenza scientifica, né come negligenza nei confronti delle collezioni, ma solamente di mutate esigenze.

Nel corso dell'ultimo ventennio, la comunità internazionale dei musei d'arte ha raggiunto un nuovo livello di efficienza nell'espletamento delle proprie funzioni. Essa si è dimostrata in grado di mutare tecniche di *business management* fondate sull'economia di mercato di stampo anglosassone e sulla sua enfasi sull'espansione del mercato. Lo stesso successo del marketing museale sembra suggerire che i musei d'arte si sono spinti al limite nel loro approccio sostanzialmente "orientato al prodotto" e ispirato a principi curatoriali nella gestione delle risorse. Molti musei d'arte sono ancora amministrati in modo da difendere le prerogative dei curatori di decidere delle politiche di acquisizione e di esposizione piuttosto che gestiti con l'obiettivo di servire i pubblici di riferimento[117].

---

[116] In GIOVANNI KLAUS KOENIG, *Architettura e comunicazione*, Firenze, Libreria Fiorentina, 1970, p.144.
[117] In ERIC MOODY, *Ripensare il museo d'arte come risorsa educativa: marketing e curatela rivisitati in risposta a pubblici complessi*, in BODO, *Il museo relazionale*…, cit., p. 42.

III.III Il pubblico di riferimento. Gli stakehodler

Il "modello culturale" della comunicazione e le teorie costruttiviste dell'apprendimento, evocano molteplici e stimolanti prospettive per i musei d'arte, ma presentano nel contempo notevoli difficoltà. In quest'ottica di cambiamento si stanno affermando alcune strategie che riconcettualizzano il rapporto tra museo e pubblico riducendo la distanza esistente tra i due.

Il loro grado di prossimità e le strategie impiegate per avvicinarli variano da museo a museo, nella misura in cui ogni istituzione cerca le soluzioni più adatte alle sue esigenze. Il cambiamento sta avvenendo su quattro fronti: innanzitutto l'introduzione di nuovi ruoli professionali, in secondo luogo l'emergere di un concetto complesso di pubblico, in terzo luogo la comparsa di voci nuove ed infine lo sviluppo di nuove voci narrative[118].

Il filone d'innovazione più importante consiste nel riconoscimento dell'esistenza di diversi pubblici. I visitatori dei musei non vengono più astrattamente considerati come il "grande pubblico" ma sono riconosciuti come individui la cui natura, i cui obiettivi e i cui desideri possono essere sottoposti ad analisi[119].

I visitatori dei musei, infatti, rappresentano un universo ancora per molti aspetti poco conosciuto che si caratterizza, peraltro, per una rilevata variabilità nello spazio e nel tempo: non dovrebbe destare eccessivo stupore, quindi, l'ipotesi che un allestimento pensato anche solo vent'anni fa possa rivelarsi non adeguato al contesto attuale, considerando le profonde trasformazioni socio-economiche intervenute nel frattempo.

---

[118] In EILEAN HOOPER- GREENHILL, *Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte,* in BODO, *Il museo relazionale*…, cit., p. 31.

[119] Si tende, infatti, a far coincidere il pubblico del museo con i visitatori. In realtà va tenuto conto che le persone che si recano al museo costituiscono sono una porzione di un sistema più ampio di soggetti- *stakeholder*- che entrano a vario titolo in relazione col museo stesso. Cfr. LUDOVICO SOLIMA, *I musei e i loro visitatori: le esperienze italiane di analisi della domanda,* in *Il museo dalla parte del visitatore,* Atti della IV Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Treviso, 21-22 settembre 2000, Treviso, Canova, 2001, pp. 87. Per un'analisi più approfondita riguardo il pubblico dei musei confronta LUDOVICO SOLIMA, *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani,* Roma Gangemi, 2000.

Molti musei e gallerie hanno cominciato ad effettuare regolari ricerche sui visitatori e si sono creati un'immagine accurata della natura dei loro pubblici di riferimento. In generale, questa immagine si articola in una gamma di gruppi distinti per età, provenienza e scopo della visita. Da queste informazioni si possono estrapolare alcune principali categorie: i bambini, gli studenti, i gruppi familiari, la scuole, le persone anziane, i residenti, i turisti. A partire da queste informazioni di carattere demografico gli *exhibition developers* stanno cominciando a pianificare le mostre e gli allestimenti tali da soddisfare diversi interessi ed esperienze.

Va osservato che la categoria dei visitatori, che rappresenta un insieme di soggetti di fondamentale importanza nella definizione delle condotte strategiche di un museo, è solo uno dei fattori da considerare. La domanda del museo, infatti, è formata da un sistema più ampio di relazioni che comprende una pluralità di *stakeholder* , termine con il quale si suole indicare ogni soggetto che esprime un qualche tipo di interesse nei confronti del museo, stabilendo con esso dei rapporti di scambio[120].

Con specifico riferimento ai visitatori, va comunque notato come la necessità di strutturare un rapporto corretto con il proprio pubblico rappresenti una delle circostanze che origina i maggiori fabbisogni informativi. L'insieme dei visitatori, infatti, può essere suddiviso in aggregati di individui - i cosiddetti segmenti di domanda[121]- in ragione dei fattori che orientano i comportamenti d'acquisto del servizio museale.

---

[120] È possibile distinguere i soggetti con i quali il museo si confronta in due categorie, proprio in funzione del grado di influenza che essi esprimono sulla definizione e sullo svolgimento delle condotte strategiche del museo: *stakeholder primari*, che sono i soggetti con i quali viene attivata una relazione su basi continuative; si tratta, quindi, della proprietà, dei dipendenti, dei fornitori di beni e servizi e dei visitatori; gli *stakeholder secondari*, con i quali il rapporto si sviluppa in maniera contingente ed occasionale; tra essi è possibile identificare i finanziatori, la comunità scientifica, la comunità locale ecc. Cfr. SOLIMA, *Marketing strategico*…, cit., p. 67.

[121] Il concetto di "marketing di segmentazione" è qui inteso non tanto nell'accezione di strumento diretto a incrementare il numero delle visite, quanto piuttosto come una strategia di coordinamento del personale del museo in un'ottica di servizio al pubblico; un approccio che va al di là della semplice promozione di un prodotto preesistente e che cerca di rispondere alle esigenze diversificate di un mercato sempre più complesso. In ERIC MOODY, *Ripensare il museo d'arte come risorsa educativa: marketing e curatela rivisitati in risposta a pubblici complessi*, in *Il museo relazionale*…, cit. 2003, p. 43.

III.III.I Le indagini sulla domanda museale. Accenni

All'interno del panorama internazionale, il settore museale italiano può essere ancora considerato come un neofita rispetto a tali percorsi di indagine, in quanto l'avvio di un filone di studi e rilevazioni sui visitatori dei musei ha preso piede da poco più di un decennio. Le indagini sulla domanda museale, peraltro, vengono condotte perlopiù in maniera asistematica e la geografia delle rilevazioni evidenzia forti squilibri territoriali, con le regioni centro-settentrionali del Paese che si caratterizzano per una crescente sensibilità verso tali temi, cui fa da contraltare la minore attenzione attribuita dagli istituti localizzati nelle regioni meridionali[122].

Gli anni '20 e '30 del XX secolo hanno invece visto l'affermazione dei primi studi centrati sull'osservazione del modo in cui il visitatore entra in relazione con le raccolte del museo, proprio al fine di supportare un approccio pedagogico nella progettazione degli strumenti di sviluppo della visita. Uno degli aspetti indagati che troverà più ampio sviluppo negli anni successivi, è infatti il processo di apprendimento del visitatore innescato nell'esperienza di fruizione e, quindi, il suo grado di ritenzione delle informazioni veicolate dal museo. Questa attenzione trae fondamento della stessa concezione dal museo che in quegli anni inizia ad affermarsi in maniera condivisa a livello internazionale, e cioè che il museo sia da considerarsi uno dei luoghi deputati a promuovere la crescita sociale e culturale degli individui.

Durante gli anni Sessanta, la domanda culturale e l'intero sistema di offerta del museo viene scomposto nei suoi elementi costitutivi (l'edificio, i percorsi, l'allestimento, ecc.), ciascuno dei quali diventa oggetto di specifica considerazione: i visitatori vengono quindi analizzati in quanto ricettori di una comunicazione articolata su più livelli, indagando l'influenza che ciascuna componente esprime in ordine alla corretta comprensione del messaggio loro destinato. A partire dagli anni Ottanta, la diffusione di tali studi favorisce, in

---

[122] In LUDOVICO SOLIMA, *Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca*, in *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, a cura di ALESSANDRO BOLLO, Milano, Francoangeli, 2008, p. 66. Per un'analisi più approfondita riguardo alla comunicazione ed il pubblico dei musei italiani si faccia riferimento a SOLIMA, *Il pubblico dei musei*...., cit.

primo luogo lo sviluppo di attività di ricerca sul pubblico e secondariamente aumenta la tendenza a sviluppare ricerche sui visitatori dei musei condotte su ambiti di analisi sempre più focalizzati.

Gli studi degli anni Novanta si caratterizzano, invece, per una maggiore attenzione dedicata all'esperienza dei visitatori ed alle motivazioni sottostanti la decisione di visitare un museo[123]. L'aspetto delle motivazioni, in particolare, appare legato alla crescente esposizione dei musei alle pressioni competitive introdotte in quegli anni della diffusione di internet in grado di "drenare" porzioni di tempo libero sempre maggiori, sottraendo tempo per la visita ai musei[124].

In quegli anni, infatti, si afferma il tema dell'inclusione, o piuttosto della capacità del museo di relazionarsi con una platea di utenti fortemente differenziata quanto a preparazione culturale e motivazione alla visita. Il visitatore inizia ad essere visto come un utente/cliente, cioè non solo come destinatario di un sistema di offerta integrato ma piuttosto quale individuo dotato di un ampio spettro di preferenza da intercettare attraverso lo sviluppo di un approccio *orientato al consumatore* o *marketing oriented*[125].

---

[123] A tal proposito, soprattutto in America, vennero formulate moltissime teorie che sottendono all'analisi del pubblico del museo: taluni ricercano un'apertura e un'attenzione incondizionata al pubblico per creare un prodotto o più prodotti tesi a soddisfarne le aspettative, altri all'opposto, e prendiamo come emblema la teoria propugnata negli anni Settanta da Paul Perrot, professionista di spicco coinvolto nella direzione e gestione di musei e istituzioni culturali americane, sostengono che: (in un'ottica influenzata dalle leggi del marketing orientato al prodotto) «Dare al visitatore ciò che desidera non è sempre consigliabile: lo scopo di un'istituzione educativa è portare il cliente a desiderare il *meglio*» In KOTLER, KOTLER, *Marketing dei musei…*, cit., p. 43.

[124] In SOLIMA, *Visitatore, cliente, utilizzatore…*, cit., p.70. Uno spunto interessante per riflettere sul tema della "diversa e aumentata domanda del prodotto culturale" da parte dei fruitori, ci viene offerto dai fratelli Kotler, due dei più accreditati esperti di marketing in campo internazionale nel loro libro dedicato all'applicazione delle regole del marketing ai musei.
«Data la riduzione del tempo libero, il superlavoro e lo stress della vita contemporanea, si può affermare che i musei, le organizzazioni culturali e gli altri erogatori di attività di svago che riusciranno a organizzare e strutturare nel modo migliore il limitato tempo libero delle persone riusciranno vincitori sulla concorrenza. Ciò significa che i musei devono ridurre i costi psicologici, fisici e temporali che il visitarli comporta»
Essi delineano i confini di ciò che è oggi la realtà ed il futuro del museo: luogo equiparabile agli altri erogatori di attività di svago, quali il cinema, il teatro, la televisione, il ristorante e così via, con i quali deve competere per soddisfare le richieste di un pubblico con sempre meno tempo libero e attitudine a organizzalo individualmente. Cfr. KOTLER, KOTLER, *Marketing dei musei…*, cit., p. 85.

[125] Un'organizzazione orientate al consumatore pone al centro della sua visione i bisogni, le aspettative, i desideri dei consumatori, intraprende ricerche di mercato,attua la segmentazione

Dunque, al museo oggi viene richiesto di crearsi un pubblico e di invogliarlo a compiere visite ripetute attraverso servizi che rispondano a richieste che possono mutare anche rapidamente[126].

del mercato ed amplia il concetto di competizione. Per un'analisi più approfondita si faccia riferimento ad ANTONIO AVORIO, *Il marketing dei musei*, Roma, Seam, 1999, p. 31.

[126] In MARANI, PAVONI, *Musei..*, cit., p. 86.

PARTE SECONDA

CAPITOLO IV: IL MUSEO NEL VENETO. CONTENUTI E "CONTENITORI"

IV.I Introduzione alla situazione museale veneta

Il museo è, nelle sue svariate espressioni e declinazioni, un serbatoio di storia e di memoria comuni, un sedimento di testimonianza di significato simbolico e di valori condivisi, un deposito di civiltà cui attingere per guardare avanti e per costruire il futuro con consapevolezza critica delle proprie origini e della propria discendenza culturale. E sono, come abbiamo visto, i musei civici, più ancora che i grandi musei statali, quelli che meglio incarnano e trasmettono questo principio di identità, proprio in forza delle caratteristiche della loro formazione e della loro ragione sociale e amministrativa.

La realtà dei musei nel Veneto, che rispecchia nelle tendenze generali un fenomeno di portata nazionale, è una realtà complessa e variegata, che abbraccia tutte le categorie dei musei: musei di archeologia, di arte, di storia, di scienza e tecnica, musei territoriali e musei specializzati.

Nell'arco di tempo compreso tra il terzo e il settimo decennio dell'Ottocento, tra 1825 e 1866 si assiste a Padova, a Bassano, a Venezia e a Treviso alla nascita di istituti museali di proprietà civica, spesso abbinati a biblioteche ed archivi. I musei che si formano in questo periodo sono caratterizzati da collezioni varie ed articolate e dalla compresenza di materiali eterogenei, afferenti a discipline diverse e sono frutto di un accrescimento spontaneo, non preordinato, legato nella maggioranza dei casi a lasciti e alle donazioni[127]. Il problema che nasce oggi è attualizzare questa identità, darle

---

[127] In MARIA ELISA AVAGNINA, *L'identità del museo*, in *Il museo come luogo dell'incontro. La didattica museale delle identità e delle differenze*, Atti della VII Giornata Regionale di studio sula Didattica Museale, Vicenza, 24 novembre 2003, Treviso, Grafiche Vianello, 2002, pp. 24-25.

voce nuova. Il tempo trascorso, la mutata sensibilità, l'approccio comunicativo diverso, attraverso mezzi che spesso penalizzano più che aiutare la comprensione e la valorizzazione profonda di questo substrato di memorie, rischiano di allontanarle da noi, di rendere il messaggio che da queste memorie deriva, criptico. Determinante diventa, in questa prospettiva di recupero attivo del passato, la mediazione didattica, pratica che più tardi avremo modo di analizzare[128].

Nei primi dieci o quindici anni dell'ultimo dopoguerra il Veneto ha assunto, com'è ben noto, un ruolo di grande rilievo in ambito europeo nel campo dell'architettura museale. La museografia italiana degli anni Cinquanta e Sessanta, sviluppatasi in stretto rapporto con l'evolversi della teoria del restauro, ha svolto un ruolo così importante da essere addirittura in grado, in alcuni casi, di orientare da un lato la museologia e dall'altro la problematica della conservazione dei centri storici[129], punto nodale in realtà tanto complesse quale, ad esempio, quella veneziana dove la città si presenta già come museo di se stessa[130].

L'importanza della regione Veneto nel quadro di questo fenomeno è dovuta, in tempi recenti, essenzialmente all'opera di Carlo Scarpa: ai suoi interventi alle Gallerie dell'Accademia di Venezia dal 1945 in poi, al Museo Correr sempre a Venezia dal 1953, alla Gipsoteca Canoviana di Possagno tra il 1955 e il 1957, al museo di Castelvecchio di Verona dal 1956 e alla Fondazione Querini Stampalia a Venezia dal 1961[131]. La riflessione sulla competenza di

---

[128] Ivi., p 34.
[129] In MARINI, *Musei del Veneto*…, cit., p.115.
[130] Cfr. FABIO ISMAN, *Venezia, la fabbrica della cultura. Tra istituzioni ed eventi*, Venezia, Marsilio, p. 144.
[131] Continua la Marini riguardo gli interventi di Scarpa: "Opporsi ai farraginosi allestimenti in stile del passato, liberare ed esaltare le singole opere nelle loro valenze estetiche e nel loro contesto, contribuire alla leggibilità e godibilità dell'edificio che ospita il museo, evidenziare il segno contemporaneo entro il monumento storico erano tra le motivazioni principali di questi interventi. Si trattava cioè di un restauro creativo con margini interpretativi ampi ma controllati dalla cultura e dalla sensibilità del progettista e dal suo costante e paritetico dialogo con il museologo che gli era a fianco. Varia era la condizione giuridica degli istituti in cui Scarpa intervenne: statali le Gallerie dell'Accademia, comunali il Museo Correr e il Museo di Castelvecchio, fondazioni la Gipsoteca di Possagno e la Querini Stampalia. Diverse erano pure le dimensioni e la natura dei cantieri, mentre caratteristiche comuni erano il fatto che si trattava per lo più di restauri e riallestimenti di edifici storici e il fatto che tali edifici erano monumenti di grande pregio. Una certa rigidità contrassegnava inoltre le soluzioni espositive, non

Scarpa nella gestione dei delicati interventi di riallestimenti, va ad aggiungersi ad una più generale riguardante la situazione delle istituzioni museali del nostro paese, collocate in grande maggioranza in palazzi antichi.

Ciò comporta innumerevoli conseguenze, positive in quanto aggiunge ulteriore valore all'interesse che le collezioni museali già possiedono, e negative in quanto tale collocazione contiene in sé dei forti vincoli, che vanno attentamente rispettati al momento degli interventi[132].

Sin dall'ultimo dopoguerra, dunque, si poneva il tema non tanto di una dicotomia tra sedi storiche e strutture moderne, quanto piuttosto della relazione tra sedi storiche e strutture contemporanee. Per fermarci ancora un attimo a riflettere sul contributo di Scarpa alla museografia italiana, leggiamo le parole di Romanelli che sostiene come «con Carlo Scarpa si sia trattato di un vero e proprio abbandono della tradizione ottocentesca che ancora imperava nelle realtà museali, di un taglio netto, un distacco totale, una concezione assolutamente rivoluzionaria rispetto alla cultura dell'ammasso, della quantità che tutto il mondo dei conoscitori e degli indagatori di fine Ottocento avevano portato avanti. Essa non aveva una traduzione spaziale in termini di realizzazioni museali e di allestimenti; la conoscenza filologica aveva fatto passi da gigante, la concezione museale era rimasta ferma al secondo Ottocento».[133]

IV.I.I Svolta dell'istituzione museale veneta degli anni Settanta

Certamente a partire dagli anni Settanta, ad una fase di forte tensione ideologica e di grande fiducia seguì una fase di maggior pragmatismo e di maggiore cautela di fronte alle strutture monumentali. Una più articolata e

---

standardizzate ma sempre appositamente studiate per le caratteristiche formali di ciascuna opera". In MARINI, *Musei del Veneto*…, cit., p.115. Per un' approfondimento riguardo l'opera di Scarpa si vedano: SERGIO LOS, *Carlo Scarpa*, Colonia, Taschen, 1994; GUIDO BELTRAMI, ITALO ZANNIER, *Carlo Scarpa. Atlante delle architetture*, Venezia, Marsilio, 2006; SERGIO LOS, *Progettare per Carlo Scarpa*, in *Carlo Scarpa. L'opera e la sua conservazione*, a cura di MAURA MANZELLE, Giornate di studio alla fondazione Querini Stampalia, VI. 2003, Mendrisio, Fondazione Archivio del Moderno, pp. 53-94.

[132] In MARINI, *Musei del Veneto*…, cit., p. 116.

[133] Cfr. ROMANELLI, *Pensare il nuovo museo nel Veneto*…, cit., p. 37.

diffusa operosità ha accompagnato la trasformazione del museo da luogo in cui prevalevano la conservazione, il godimento estetico e l'educazione di gruppi ristretti, a luogo di valorizzazione dei beni e di comunicazione con strati più ampi della popolazione.

Sempre durante questo periodo, esigenze dominanti iniziavano a porre in luce le relazioni tra materiali e tra materiali e territorio, ad adeguare le esposizioni al procedere degli studi, che nel frattempo valorizzavano nuove opere, autori fino ad allora poco noti, o periodi trascurati e attuare diversi modi di approccio alle opere esposte.

Un'altra delle esigenze molto sentite è stata quella di rendere idonee le sedi e l'esposizione al sensibilissimo aumento del pubblico, che almeno nei centri maggiori, ha trasformato il museo da luogo di *èlite* a meta di turismo di massa. Parallelamente, l'intento di rispondere alla crescita della domanda di trovare nel museo un luogo in cui approfondire e affermare la propria identità culturale ha dato luogo alla formazione di molti nuovi musei, soprattutto archeologici, etnografici e territoriali[134].

Il sistema, dunque, soprattutto negli ultimi quindici anni è andato mutando radicalmente e con grande rapidità, fortunatamente non sempre registrando il semplice aggiustamento dell'offerta alla domanda, ma anche contribuendo a stimolare, indirizzare, educare la domanda. Si sono rivelate allora sempre più evidenti le carenze degli edifici, dalla vera e propria mancanza di sedi alla scarsità degli spazi espositivi in quelle disponibili, all'assenza di depositi idonei; dal mancato rispetto delle norme di sicurezza all'ancora troppo basso livello di *comfort* per opere e visitatori, dovuto sia all'inadeguatezza degli impianti sia alla mancanza di spazi e servizi di sussidio e informazione e accoglienza.

Questi due ultimi problemi si complicano soprattutto nei musei-monumento perché l'inserimento delle tecnologie necessarie richiede grandissimo rispetto per l'architettura, oltre che per le opere esposte. La

---

[134] In MARINI, *Musei del Veneto*…, cit., p.119. Per una ricerca più specifica si rinvia alla sezione "La regione Veneto per i Musei" , raggiungibile dalla pagine web http://www2.regione.veneto.it/cultura/musei/index.htm, consultata il 5 agosto 2009.

medesima attenzione deve sussistere naturalmente e nei confronti delle sedi storiche e nei confronti di quegli esempi della museografia degli anni Cinquanta e Sessanta che hanno assunto altrettanta valenza storica.

Ai musei della cosiddetta prima generazione hanno fatto seguito interventi connotati da differenti caratteri, quali la risposta all'esigenza di una maggiore flessibilità degli allestimenti e il tentativo di proporre ricostruzioni e composizioni di parti danneggiate dei monumenti in grado di conferire nuova unità ai complessi architettonici[135].

Per completare, a livello giuridico questa situazione, nel 1964 viene istituita una "Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico, e del paesaggio", meglio nota come Commissione Franceschini che in pochi anni realizzò un'indagine capillare ed elaborò un rapporto pubblicato nel 1967 «rivelando situazioni particolarmente carenti e, in alcuni casi, molto più gravi di quanto fosse possibile immaginare»[136]. Proprio quando tra 1955 e 1956 il boom economico avrebbe permesso larghi mezzi finanziari, la commissione Franceschini denuncia la persistente indifferenza, salvo alcune rare eccezioni, per una organica ristrutturazione del museo affinché diventi momento vitale e aggregante di cultura e progresso sociale.

La situazione del museo veneto accenna a mutare solo dopo l'emanazione della prima legge di settore nel 1979[137]. Il rapporto stabilito tra l'amministrazione regionale e il sistema museale si è sempre basato sul rispetto

---

[135] Tali orientamenti hanno infatti ad esempio guidato, solo per attenersi al nostro ambito regionale, i restauri del Museo degli Eremitani di Padova, affidato allo Studio Albini dal 1969, di Santa Corona a Vicenza e del chiostro del convento delle Francescane più noto come Tomba di Giulietta, sede del museo degli Affreschi "Gianbattista Cavalcaselle" a Verona. Ibidem, p. 118.

[136] Cfr., *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*, Roma, Colombo, 3 voll., 1967.

[137] La prima legge è stata emanata nel 1979, la numero 82, poi modificata nel 1984 con la n. 50, "Norme in materia di musei, biblioteche ed archivi di enti locali o di interesse locale" ancora vigente e l'unica che comprende le tematiche della gestione ordinaria. Altre leggi incidono sulla vita dei musei e sono gestiti da altri servizi: ad esempio le leggi per l'edilizia culturale, che consentono interventi alle strutture e sugli aspetti architettonici, alla legge sulla catalogazione o le leggi speciali dedicate a specifici eventi ed attività straordinarie. In AURORA DI MAURO, *Regione Veneto*, in *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, a cura di ADELAIDE MARESCA CAMPAGNA, Roma, Gangemi, 2005, p. 299.

e l'ascolto reciproco che pone al centro l'azione istituzionale di erogazione di contributi a fronte di una richiesta annuale da parte dei musei di finanziamenti per lo svolgimento delle loro funzioni vagliata da una Commissione.

IV.I.II La situazione amministrativa ed organizzativa odierna

Dalla fine degli anni Novanta l'azione regionale ha, tuttavia, allargato la sua attenzione oltre il perimetro dei soli musei ed ha varato una politica di promozione di un ideale "sistema museale veneto"[138] basandosi in prima istanza sulla conoscenza reciproca tra gli istituti. A tale scopo è stato ideato un duplice momento di incontro e di confronto riservato a tutti gli istituti: la Conferenza regionale dei Musei del Veneto e la Giornata Regionale di Studio sulla Didattica museale sono diventati nel corso degli anni frequentati appuntamenti che hanno permesso l'incontro e la conoscenza reciproca tra diversi modi di essere e fare museo in Veneto.

Da allora la relazione dell'amministrazione con i musei ha seguito una doppia strada: da una parte ha mantenuto il rapporto di tipo amministrativo con gli istituti aventi titolo ai contributi, dall'altra parte la Regione ha avviato una programmazione di attività rivolte a tutti i musei veneti proponendo momenti di incontro, di approfondimento e di formazione orientate a divulgare la conoscenza della cultura.

La prima azione perseguita è stata quella di individuare nella promozione e nello sviluppo del sistema regionale dei musei, nella formazione e nella valorizzazione della funzione strategica della didattica museale, le tre macro-aree in cui concentrare la *mission* istituzionale. In questa prospettiva sono state pensate tutte le successive iniziative intraprese nell'ultimo quinquennio e che presenteremo successivamente[139].

---

[138] Per un approfondimento si confronti *Il sistema museale veneto*, a cura di LUCA BALDIN, Atti della III Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Verona, 21-22 settembre 1999, Treviso, Canova, 2000. Qualche breve accenno è fornito in questa tesi, al paragrafo *IV.II.I Il sistema museale del Veneto. Una breve recensione*, a pag. 70.
[139] In DI MAURO, *Regione Veneto...*, cit. p. 300.

Oggigiorno, l'assoluta prevalenza degli spazi espositivi su quelli riservati alla partecipazione, la valenza negativa del deposito, ed i nuovi ruoli ricoperti dal museo, rivelano chiaramente quale concezione di istituto culturale ci si stata tramandata e ci troviamo a gestire.

Tornando ai servizi, «si tratterà - si domanda la Marini - di capire se le finalità da tenere come obiettivo siano di natura turistico-ricreativa-commerciale o non piuttosto culturale-formativa-scientifica e didattica. Nel primo caso i servizi di cui si parla tanto saranno la caffetteria, i servizi igienici, gli empori, il guardaroba, gli apparati multimediali. Nel secondo caso per servizi si intenderanno piuttosto spazi per l'archivio e la biblioteca, più ampi uffici, aule per la didattica, sale conferenze, auditorium, laboratori di restauro»[140].

Il censimento più recente delle strutture museali di cui disponiamo, è quello realizzato nel 2005 dall'*Istituto di ricerca Observa* su incarico della Regione Veneto, poi pubblicato nella collana *Strumenti dell'osservatorio Regionale dei Musei del Veneto*[141]. In relazione alle dimensioni, il censimento ha inteso comprendere tutti i musei ubicati nel territorio regionale: sono stati censiti 340 musei raggruppati in otto differenti tipologie[142].

IV.II Offerta culturale ed organizzazioni museali del Veneto

L'organizzazione museale del Veneto lavora, da molti anni su doppio fronte: da un lato esistono un insieme di soli musei che - sulla base di un documento negoziale e a prescindere dalla natura proprietaria - uniscono la propria offerta culturale facendo riferimento ad un comune progetto, di validità almeno biennale, per la valorizzazione del patrimonio all'interno del contesto urbano, del territorio o di un tema aggregante.
Fatta salva l'autonomia scientifica e gestionale dei singoli istituiti e della singola

---

[140] In MARINI, *Musei del Veneto*…, cit., pp. 120-121.
[141] In LEONIDA BERNARDI, *I musei del Veneto. Un'indagine statistica*, Osservatorio Regionale dei Musei del Veneto, Treviso, Canova, 1999.
[142] Musei d'arte, musei di archeologia, musei storici, musei naturalistici, musei di scienza e tecnica,musei di etnografia e antropologia, musei territoriali e musei specialistici. Per una ricerca più dettagliata, cfr. http://www2.regione.veneto.it/cultura/musei/index.htm, consultato il 5 agosto 2009.

programmazione in materia di conservazione e di ricerca, il profilo del sistema museale si coglie nella messa in comune di risorse umane, tecnologiche e finanziarie in alcune materie quali la catalogazione, il servizio educativo, le iniziative didattiche su argomenti comuni, l'incremento e miglioramento della fruizione di archivi, le biblioteche e la promozione di attività.

E dall'altro si sviluppano le "reti museali", invece, che sono costituite da insiemi di musei istituzionali e di soggetti pubblici e privati che - sulla base di un documento negoziale - condividono un progetto culturale/scientifico/turistico per la valorizzazione di un territorio o di specificità del territorio (ambientali, paesaggistiche, naturalistiche, architettoniche, storiche, artistiche, archeologiche, religiose, economiche e produttive, linguistiche, demo-etno-antropologiche, eno-gastronomiche).

La rete individua il centro scientifico nel principale museo di riferimento nel territorio. Se non coincidente con il museo "centro scientifico", il centro organizzativo viene individuato nella sede ritenuta più efficace ai fini delle attività di gestione, valorizzazione, promozione.
A fronte della comune garanzia della fruizione pubblica regolamentata, una rete museale può mettere in connessione i seguenti istituti: musei, palazzi storici, ville, monumenti, centri storici, chiese, edifici ed istituzioni ecclesiastici, edifici ed istituzioni universitarie, parchi archeologici, parchi ambientali, aree attrezzate all'aperto di importante valore storico o naturalistico, giardini ed orti botanici, sedi pubbliche e private di collezioni e raccolte di beni culturali.

All'interno del Sistema Museale Veneto, che comprende l'insieme di tutti quei musei che, dotati per lo meno degli standard qualitativi minimi, concorrono all'offerta culturale della regione, si possono individuare numerosi "sottosistemi " che nascono con presupposti e caratteristiche molto diversi tra loro.

Le realtà museali che hanno finora costituito forme di cooperazione sono quanto mai diversificate, sia per quanto riguarda la proprietà, la caratterizzazione tematica e geografica, gli aspetti amministrativi e funzionali della rete generata. Si va da forme di semplice cooperazione scientifica a forme strutturate di amministrazione comune, in ogni caso si tratta di collaborazioni di

vario tipo che, superando la logica del singolo museo, ne esaltano le particolari specificità in una prospettiva gestionale e progettuale più ampia ed articolata[143].

IV.II.I Il sistema museale del Veneto. Una breve recensione

Il panorama dei musei veneti risulta particolarmente differenziato per proprietà e per categoria espositiva. Il dato è emerso con precisione dall'indagine statistica[144] conclusasi nel settembre del 1999 in collaborazione con la facoltà di Scienze Statistiche dell'Università di Padova: su 243 musei allora censiti è risultato che la prima categoria espositiva è quella dei musei d'arte (22,5%), seguita da quella dei musei etnografici (15,8%) e, subito dopo, dai musei d'archeologia (14,4%); altre categorie altamente rappresentate risultano i musei di storia naturale e di scienze naturali (13,5%) ed i musei di storia (11,3%).

Altro dato degno di interesse per la politica programmatica regionale è che il Veneto dei musei rispecchia la tipica dimensione italiana caratterizzata storicamente dalla presenza prevalente di istituti museali di origine civica.

Dall'analisi del campione sopra citato risulta, infatti, che il 65, 3% dei musei veneti è di proprietà pubblica (contro il 31,4% di proprietà privata e il 3,3% di altra posizione giuridica) e che la quota di appartenenza al Comune è di 68,6%: considerando anche i dati relativi alla Provincia (3,6%) e all'ente regionale (2,9%) si può evidenziare come la realtà museale veneta rispecchi una dimensione eminentemente locale[145].

La principale legge che regola l'intervento ordinario della Regione del Veneto in materia di musei è la L.R. n. 50 del 1984, "Norme in materia di musei, biblioteche ed archivi di enti locali o di interesse locale".

---

[143] In http://www2.regione.veneto.it/cultura/musei/sistemimuseali.htm, consultato il 12 agosto 2009.

[144] Consultabile anche in rete: http://www2.regione.veneto.it/cultura/IndagineMuseiVeneti/index.htm; consultato il 13 agosto 2009 ed anche presente nel testo della Bernardi, *I musei del Veneto*…, cit., 1999.

[145] Dati provenienti dal sito della regione Veneto: http://www2.regione.veneto.it/cultura/museionweb/presentazione.htm, consultato il 13 agosto 2009.

L'azione della Giunta Regionale è rivolta soprattutto ai settori che costituiscono le principali aree di interesse amministrativo-gestionale e culturali attive nella maggior parte dei musei.

Accanto al sostegno economico alle attività dei musei concesso dall'annuale piano di riparto, attraverso lo strumento delle iniziative direttamente promosse dalla Giunta (regolate dall'art.44 della legge 50/1984) da alcuni anni viene garantita agli operatori museali, non solo del Veneto ma anche di tutta Italia, una costante azione di aggiornamento sugli argomenti museologici più attuali tramite la Conferenza Regionale dei Musei del Veneto e la Giornata Regionale di Studio sulla Didattica Museale, alle quali segue la puntuale pubblicazione degli atti.

Oltre a queste principali iniziative, la Giunta Regionale ha promosso lo sviluppo di numerose e differenziate azioni di ricerca e di approfondimento nell'ambito di due macro-aree di intervento nelle quali è stato possibile dare evidenza al ruolo della Regione del Veneto nel campo del coordinamento, valorizzazione e promozione dei musei quali la promozione del Sistema Museale Veneto e la comunicazione e aggiornamento degli operatori museali.

IV.II.II Sedi museali. Antichi palazzi riadattati

Com'è già noto, non sempre gli edifici oggi adibiti a museo sono stati costruiti per questo motivo. Nel Veneto come nel resto d'Italia, molti sono i palazzi monumentali, le ville, i monasteri, i castelli che, venuta a mancare la loro funzione originaria, assolvono in maniera egregia, il nuovo ruolo di cornice artistica e suggestiva delle opere conservate al loro interno.

A volte questa cornice è del tutto indipendente dal tipo di oggetti esposti; in altri casi, invece, essa diventa tematica avvalorando e completando la conoscenza delle opere esposte nel museo; è il caso delle ex fabbriche che

contengono oggetti inerenti all'attività lavorativa, delle case rurali che contengono attrezzi[146].

Ciò che ora vorrei fosse messo in risalto è l'analisi che è stata condotta riguardo alle strutture che ospitano il museo. Bisogna considerare che in Veneto solo il 38% dei musei sono stati appositamente costruiti per espletare le funzioni loro proprie, quindi disponendo dell'attrezzatura più adatta. La maggior parte delle sedi museali venete aveva tutt'altra destinazione d'uso in origine - spesso sono palazzi storici (17, 7 % dei casi), scuole (14, 8%), chiese o edifici religiosi (12, 9 % dei casi), ville (10,5%), castelli (4,3%), edifici rurali (5,3%), fabbriche (2,9%) o altri edifici (21,1%) - e sono state perciò necessarie diverse opere di adeguamento nel corso degli anni per rendere gli spazi fruibili al pubblico[147].

La maggior parte delle sedi sono strutture costruite prima del Novecento: 142 sedi museali sono state edificate tra 1500 e 1899 e ben 65 strutture sono state erette addirittura prima del 1500. Una buona parte di musei dispone di una sede costruita dopo il 1950 e, probabilmente, in questa pozione rientrano i molti istituti ospitati all'interno di scuole e fabbriche[148].

La tendenza al recupero e al riutilizzo a fini museali di strutture antiche trova ampie ragioni nella ricchezza del patrimonio monumentale italiano e nella relativa congruità della destinazione museale con l'esigenza del maggior rispetto possibile delle sue caratteristiche ambientali, architettoniche e decorative originali.

Se il modello del museo italiano, strettamente connesso alle singole realtà storiche e al territorio di appartenenza, non è facilmente esportabile né

---

[146] Venezia è esempio emblematico di come gli edifici che contengono le collezioni siano essi stessi opere d'arte. "Si tratta infatti di strutture antiche, di palazzi edificati nei secoli più antichi, fino a tutto il Settecento, spesso su disegno di grandi architetti. È il caso appunto delle scuole di Devozione, oppure ad esempio di Cà Pesaro, sede del museo di arte Moderna, di Cà Rezzonico che ospita il museo del '700 e del caso limite di Palazzo Ducale per il quale il motivo d'attrazione è costituito dall'edifico stesso, dalla singolarità della sua posizione e dalla ricchezza della sua architettura". cfr. STEFANIA FUNARI, IVANA SIMONATO, *I musei veneziani: indagine sulle strutture permanenti*, in *L'azienda museo…*, cit., pp. 277-311.

[147] In BERNARDI, *I musei del Veneto…*, cit., pp. 99-104.

[148] Questi dati sono stati, poi, presentati in sintesi alla IX Conferenza Regionale dei Musei del Veneto del 2005. Cfr. ALESSANDRA ZAMBONIN, *2005: censimento dei musei del Veneto*, in *Dai principi agli impegni in agenda. Politiche per gli standard nei musei*, Atti della IX Conferenza Regionale dei Musei del veneto, Venezia, 1-2 dicembre 2005, Treviso, Litotipografie N.T.L., 2006, p. 20.

omologabile a modelli stranieri, come ha ricordato con chiarezza Giandomenico Romanelli, si può viceversa ben dire che «esempi di architettura museale contemporanea, oggi così frequenti e interessanti nei paesi stranieri, non sono facilmente esportabili e applicabili nella realtà museale del nostro paese, proprio in considerazione della rilevanza che vi hanno gli edifici storici»[149].

IV.II.III Il caso della Fondazione Musei Civici di Venezia

Il sistema dei Musei Civici di Venezia è costituito da un insieme organico di sedi e collezioni, di enorme importanza e valore artistico e storico. Esso si propone come grande macchina di elaborazione e produzione culturale, oltre a svolgere un'articolata e complessa attività istituzionale di conservazione, studio, promozione del vasto patrimonio e a porsi come momento irrinunciabile di identità per l'intera comunità civile veneziana.

Nel corso del decennio passato i musei civici di Venezia hanno sperimentato un processo di cambiamento particolarmente accentuato che ha interessato alcuni importanti aspetti: la struttura organizzativa e il disegno complessivo "a sistema" dei musei civici, l'offerta al cliente e infine le modalità di gestione[150].

La Fondazione gestisce e promuove un sistema museale ricco, articolato, complesso ed economicamente vivo; gode di una totale autonomia amministrativa e gestionale, facente capo al Consiglio di Amministrazione , che consente agilità operativa, programmazione, una forte e trasparente motivazione imprenditoriale, un assetto aziendale efficiente e razionale, e la capacità di aggregare e reperire risorse[151].

---

[149] In MARINI, *Musei del Veneto…*, cit., p. 118.

[150] Luca Zan, nel suo testo *Economia dei musei e retorica del management*, dedica il quinto capitolo ad un'indagine sulle condizioni di gestione dei Musei Civici Veneziani. Si legge: "è particolarmente interessante il fenomeno dei Musei Civici Veneziani quale esempio di efficace organizzazione museale a "rete"" in LUCA ZAN, *Economia dei musei e retorica del management*, Milano, Electa, 2003, pp. 145-192.

[151] Cfr. http://www.museicivicivenezianiit/frame.asp?sezione=fondazione; Da questo sistema non partono solo le tradizionali proposte di ogni musealità consolidata (ricovero, conservazione, studio, valorizzazione) bensì uno straordinario insieme di servizi culturali declinati in diversi aspetti e temi: ricerca, formazione, creatività, specializzazione, tutela, divulgazione, didattica,

In seguito alla donazione pubblica eseguita dal patrizio veneto Teodoro Correr nel 1830, si sviluppa, nel corso dei decenni, l'attuale raccolta dei Musei Civici di Venezia, trasferitisi per motivi di spazio prima a Ca' Pesaro e infine nella sede principale attuale in piazza san Marco, all'interno delle Procuratie Nuove[152]. La crescita delle raccolte, tramite successive donazioni e acquisizioni non ha portato alla collocazione di tutti gli oggetti in un unico edificio ma all'utilizzo di numerose sedi espositive dislocate in varie parti del capoluogo veneziano.

I Musei Civici Veneziani hanno previsto un sistema museale "a rete" che, sfruttando le potenzialità dei poli a maggiore reddito, non penalizza i musei più deboli che rischierebbero una marginalizzazione in termini di servizi offerti. I musei compresi nel sistema museale, aperti al pubblico, sono: il Palazzo Ducale, il Museo Correr, il Palazzo Mocenigo, il museo del Vetro di Murano, il Museo del Merletto di Burano, Ca' Rezzonico, Ca' Pesaro, il Museo di Storia Naturale, il Museo Fortuny, la Casa di Goldoni e la Torre dell'Orologio[153], organizzati attorno a fuochi tematico-tipologici: l'area marciana; il Settecento veneziano, il Moderno e contemporaneo ed il Naturalistico ed etnografico.

Uno dei fenomeni più importanti del decennio è stato quel processo attraverso il quale si è arrivati ad inglobare i singoli musei civici - collocati inizialmente in diverse articolazioni dell'amministrazione comunale - in un'unica entità di direzione, appositamente dedicata, con lo scopo di perseguire maggiori livelli di unitarietà e integrazione e coordinamento tra i singoli istituti.

La ricostruzione di questo processo è interessante in sé, quale progetto di riorganizzazione delle strutture organizzative e di direzione, e risulta peraltro

---

comunicazione. Al centro, per tutti, sono la qualità dell'offerta, l'attenzione alla domanda sociale, l'alta valenza educativa ed etica, nell'equilibrio economico.

[152] ANDREA MORETTI, *Un'organizzazione museale multiunit: i Musei Civici di Venezia*, in *Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, a cura di LUCA ZAN, Milano, Etaslibri, 1999, p. 297.

[153] Cfr. CARLO FUORTES, *Nuove esperienze gestionali nel settore museale*, in Economia della cultura, anno X, 2000/ n. 2, Il Mulino, 2000, p. 214. Per un approfondimento ulteriore consulta il sito www.museicivicivenezianiit. consultato il 21 agosto 2009.

indispensabile per poter leggere in modo significativo gli stessi dati economici e gestionali dei musei.[154]

La ripartizione dei Musei Civici del comune di Venezia ha come proprio obbiettivo il proporsi come "grande macchina di elaborazione e produzione culturale" attraverso attività quali conservazione, catalogazione, ricerca, didattica ed esposizione. Attraverso l'esternalizzazione di servizi si cerca si snellire la struttura organizzativa interna per superare le difficoltà gestionali della pubblica amministrazione[155].

IV.III Il contemporaneo nei musei del Veneto

Nel Veneto non sono molti i musei specificamente dedicati alla conservazione ed all' esposizione dell'arte contemporanea. Manca, infatti, nella nostra regione una tradizione istituzionale in questo senso, ad eccezione dei casi rappresentati da celebri istituti storici, che hanno trovato sede in particolare a Venezia, quali la Biennale, la Fondazione Bevilacqua La Masa, la Peggy Guggenheim Collection, la Fondazione Querini Stampalia e la collezione civica di Ca' Pesaro.

A questi oggi si aggiungono, in coincidenza con l'inaugurazione della 53^ edizione della Biennale Internazionale delle Arti visive nel giugno 2009, l'apertura sia del nuovo museo d'arte contemporanea che il collezionista François Pinault ha fatto realizzare, sul mandato del Comune di Venezia, a Punta della Dogana dal celebre architetto giapponese Tadao Ando[156], sia del Museo dedicato ad Emilio Vedova, progettato da Renzo Piano con la collaborazione di Germano Celant, curatore artistico e scientifico della Fondazione Emilio e Annabianca Vedova, ai Magazzini del Sale.

---

[154] In ZAN, *Economia dei musei*…, cit., p. 146.
[155] Cfr. FUORTES, *Nuove esperienze gestionali*…, cit., p. 218.
[156] Cfr. CRISTINA BALDACCI, *Punta della Dogana*, in Artedossier, anno XXIV, n. 256, giugno 2009, Firenze, Giunti., 2009, pp. 13-14; *Mapping the studio: artists from the Fraçois Pinault collection*, a cura di FRANCESCO BONAMI, ALISON GINGERAS, catalogo della mostra, Milano Electa, 2009; *Punta della Dogana. Palazzo Grassi. François Pinault Foundation*, Parigi, Editions Beaux- Arts, 2009.

Già nel 2003 la Regione del Veneto ha voluto esplorare le collezioni dell'universo dei musei (composto da circa trecento istituti) per individuare la presenza di opere realizzate nel corso di tutto il 1900 fino ai giorni nostri. E' stato, così, avviato un censimento, i cui risultati sono stati presentanti alla VII Conferenza Regionale dei Musei del Veneto "'900 ed oltre. L'Italia dei Musei e la produzione artistica contemporanea"[157] che si è tenuta a Venezia nel settembre 2003, che ha portato a far emergere la presenza in una quarantina di istituti di interessanti collezioni (alcune anche poco note) che testimoniano una "vocazione" non sufficientemente valorizzata dei nostri musei a documentare la storia dell'arte del Novecento.

In modo particolare l'arte contemporanea è al centro di una specifica attenzione istituzionale da parte dello Stato, delle Regioni, delle Province autonome e degli Enti che nel marzo 2003 hanno sottoscritto un accordo per avviare azioni congiunte di promozione e d'incremento del patrimonio pubblico. Il *Patto per l'arte contemporanea*[158] ha, dunque, rappresentato per quanti operano in questo settore l'occasione per avviare un percorso di valorizzazione facendo finalmente emergere in tutta Italia una rete di luoghi , di progetti, di creatività d'opere e di attività. Le finalità del patto rispondono al bisogno di "coaugulare" intorno ad un impegno comune i diversi interventi che - in modo autonomo e spesso senza coordinamento - gli enti territoriali promuovono attenendosi più alla fenomenologia temporale dell'evento che al bisogno di segnare una continuità.

I contenuti e le prospettive del *Patto* sono stati presentati al pubblico all'interno della VII Conferenza Regionale dei Musei del Veneto dedicata al tema '*900 ed oltre. L'Italia dei Musei e la produzione artistica contemporanea* (che si è svolto a Venezia il 29-30 settembre 2003). In quella occasione la

---

[157] '*900 ed oltre. L'Italia dei musei e la riproduzione artistica contemporanea*, Atti della VII Conferenza regionale dei Musei del Veneto, Venezia, 29-30 settembre 2003, Treviso, Grafiche Vianello, 2004.

[158] Per il patto on line cfr. . http://www2.regione.veneto.it/cultura/arte-contemporanea/allegati/pattoperlartecontemporanea.pdfhttp://www.regioni.it/fascicoli_conferen/Presidenti/2003/marzo/27032003/xpatto.arte.contemporanea.emendato%202701031.htm. Consultato il 12 giugno 2009.

Regione ha gettato le basi per delineare la propria missione istituzionale nella valorizzazione del sistema culturale del Novecento e dell'età presente[159].

A seguito di quel primo censimento, la Regione ha provveduto a dare un'impostazione più sistematica e scientifica alla ricerca con la realizzazione del volume di Chiara Bertola e Marta Savaris *Una possibile vocazione. Il contemporaneo nei musei del Veneto*[160], dal quale sono tratte le schede di presentazione dei musei censiti, curate da Loretta Paro[161].

IV.III.I La possibile vocazione

Dal testo della Savaris e della Bertola troviamo interessanti spunti per comprendere se ed in quali termini ci possa essere un punto di contatto tra arte contemporanea ed istituzione museale veneta. Fin dall'inizio del testo,

si comprende come il museo debba essere un luogo dinamico, in grado di produrre un lavoro che risponda alle esigenze del presente: esso non dovrebbe solamente avere una funzione didattica ma anche suggerire nuove vie da opporre alla monotonia di un pensiero a-critico, proponendo nuove vie e diverse prospettive. In altre parole il museo dovrebbe essere in grado di proporsi in maniera inattesa e non regolare rispetto quello che ci si attende in quel dato luogo.

Quando si lavora tenendo conto di una relazione con la memoria del luogo, con la conoscenza, allora si riesce anche ad immaginare che un'istituzione classica, da sempre dedicata alla conservazione del passato, possa mettere in calendario una programmazione del tutto sperimentale e, forse, rischiosa. «Si tratta - spiega la Bertola - di rovesciare le logiche comuni che

---

159 L'idea di rendere visibili i segni del "paesaggio culturale" che sostanziano la storia millenaria del Veneto e la sintonia con gli indirizzi espressi dal documento ministeriale hanno portato la Regione ad avviare, grazie ad uno specifico articolo della legge finanziaria 1/2004, una serie di iniziative caratterizzate da un sapiente equilibrio tra tutela e valorizzazione del patrimonio locale e la sua promozione nazionale ed internazionale. In http://www.regione.veneto.it/Servizi+alla+Persona/Cultura/Beni+culturali/Arte+Contemporanea/Novecento+e+Contemporaneo+nei+Musei+del+Veneto.htm. Consultato il 12 giugno 2009.

160 *Una possibile vocazione. Il contemporaneo nei musei del Veneto*, a cura di CHIARA BERTOLA, MARTA SAVARIS, Prato, Grafica Lito, 2005.

161 Cfr. LORETTA PARO, *Musei. Schede di rappresentazione e analisi*, ivi., pp. 114-190.

vedono il rapporto con il passato esclusivamente di tipo conservativo e statico. Sembrerebbe una contraddizione quella di pensare al museo contemporaneo dentro una logica di prospettiva "all'indietro"»[162].

Dall'analisi proposta nel volume, dalle schede patrimoniali delle collezioni museali disseminate sul nostro territorio, salta agli occhi come di contemporaneo in realtà non ci sia quasi niente.

L'insieme delle opere di ogni museo forma il suo bagaglio di eredità che rimane, però, quasi sempre confinata all'interno di una logica che segue solamente leggi patrimoniali della cultura, vista come "patrimonio da conservare e preservare", e non viene mai considerato e lavorato come "patrimonio vivente" e, dunque, contemporaneo.

«Il "Contemporaneo"- sostiene Baldin - deve annoverare tra le sue funzioni primarie, conservazione e fruizione anche una terza che è la promozione. Un museo d'arte contemporanea o che pretenda di avere una vera sezione dedicata all'arte contemporanea, poiché come detto documenta il presente, deve accettare istituzionalmente l'azzardo di agire sul presente».[163]

Sempre Chiara Bertola, per ovviare ad una situazione tanto "stagnante", propone un'azione seria e critica che vada a «scavare e scardinare l'ordine congelato del museo: questo, poi, unito al lavoro degli artisti, potrebbe tracciare, secondo l'autrice, una strada aperta verso il contemporaneo». Contemporaneo visto, chiaramente, come luogo di negoziazioni diverse, come un monumento che ridisegna il territorio urbano e si inscrive tra quei luoghi che sono stati e che sono elementi di convergenza tra le persone come, ad esempio, la piazza. Luoghi attraverso cui storicamente passava la formazione della cultura urbana, la diffusione delle notizie e dei commerci.

Consci che nel Veneto manca, per ora, un struttura simile, la nostra attenzione deve dunque necessariamente focalizzarsi sui musei già esistenti e attivi nella regione. Musei, quindi, ancora "tradizionali" nella loro funzione di conservazione della "memoria" artistica.

---

[162] In BERTOLA, *Il museo contemporaneo*…, cit., p. 13.
[163] BALDIN, *Le Gallerie d'Arte Moderna e la promozione di una cultura del contemporaneo*, in *Musei del Veneto*…, cit. p. 225.

Sulla base dei dati che sono stati raccolti durante la ricerca, se è sorprendente che in Veneto siano 42 i musei pubblici e privati che possiedono collezioni e raccolte d'arte contemporanea[164], stupisce che queste siano, nella quasi totalità dei casi, in minima parte visibili all'interno dei percorsi museali, perché conservate in depositi o distribuite in altre sedi.

È vero che molti musei veneti, presenti sia in grandi che in piccoli centri urbani, hanno come sede espositiva palazzi storici e che dunque la mancanza di spazio è imputabile soprattutto al "contenitore" non adatto allo scopo ed è altrettanto vero, sottolinea Giovanni Bianchi, che «a questo problema si accompagna una certa ritrosia, da parte degli organi competenti nei confronti del contemporaneo. Infatti nella maggior parte dei casi, dove il museo non sia specializzato in arte contemporanea, le opere contemporanee giacciono dimenticate nei depositi»[165].

IV.III.II Musei veneti e arte contemporanea: progetti e analisi recenti

Uno dei testi più significativi per comprendere l'importanza e la reciprocità del delicato rapporto tra museo veneto ed arte contemporanea è, come citato in precedenza, quello realizzato da Chiara Bertola e Marta Savaris intitolato *Una possibile vocazione. Il contemporaneo nei musei del Veneto*. Al suo interno, oltre a saggi di rilievo, interviste a personaggi influenti in ambito artistico-contemporaneo nazionale ed internazionale, viene presentato il più recente censimento di collezioni e di opere dell'arte comprese tra il 1900 ed il 2000, realizzato nel corso del 2003, anno particolarmente interessante a livello istituzionale nei confronti dell'arte contemporanea - tra l'altro l'anno del Patto che abbiamo menzionato nel paragrafo precedente.

---

[164]Cfr. http://www.regione.veneto.it/Servizi+alla+Persona/Cultura/Beni+culturali/Arte+Contemporanea/Novecento+e+Contemporaneo+nei+Musei+del+Veneto.htm. Consultato il 6 agosto 2009.

[165] In GIOVANNI BIANCHI, *L'arte contemporanea nei Musei Veneti: esiste una vocazione?* Ivi., p. 23.

Il modo attraverso il quale è stato possibile realizzare quest'opera di "registrazione", volta a far emergere gli altri volti dei nostri musei, è risultato essere l'ideazione di un questionario da inviare, durante il mese di gennaio del 2003, a tutti gli istituti culturali. I risultati ottenuti sono stati presentati nel corso della VII Conferenza Regionale dei Musei del Veneto[166] tenutasi nel 2004 alla Fondazione Querini Stampalia a Venezia. Lo scopo di tale ricerca, si legge, consiste «nell'evidenziare schematicamente i problemi che sedi di media o piccola dimensione ed inerite in contesti cittadini particolari devono affrontare per esporre l'arte moderna e contemporanea in termini di disponibilità di spazi, di risorse umane ed economiche, di investimento culturale da parte delle rispettive amministrazioni di appartenenza»[167].

In particolare, il rapporto stabilitosi tra la Fondazione Querini Stampalia e la Regione del Veneto nel campo della valorizzazione dell'arte contemporanea, rappresenta un felice esempio di partenariato ovverosia di quella cultura del coinvolgimento paritario del mondo culturale privato nell'attuazione di obiettivi istituzionali della amministrazione pubblica prevista dalla Costituzione e auspicata dal Codice dei Beni culturali e del paesaggio[168].

Successivamente al censimento del 2003, nella giornata del 14 settembre 2006 sono state presentate al pubblico tre importanti iniziative, tutte sostenute dalla Giunta Regionale del Veneto, tese a valorizzare le arti del XX e del XXI secolo e la relazione antico-presente-futuro seguendo un percorso che comprenda la formazione professionale, la ricerca e l'analisi delle fonti, la didattica e l'attività di laboratorio, il rapporto diretto del pubblico con gli operatori (siano essi direttori di musei, curatori di mostre, restauratori, artisti), la realizzazione dell'evento e la sua comunicazione.

I progetti che sono stati presentati legano tutti gli aspetti appena citati: *futuroCONTEMPORANEO*[169] è stato un corso di formazione e di aggiornamento

---

[166] Cfr. '*900 ed oltre. L'Italia dei musei*…, cit.
[167] In TABARO, *Intervento*, ivi., p. 18.
[168] La delibera è consultabile on line all'indirizzo: http://www2.regione.veneto.it/cultura/arte-contemporanea/allegati/dgr2006_1505.pdf. consultato il 28 settembre 2009.
[169] Tutto spiegato più dettagliatamente nel sito della regione Veneto: http://www2.regione.veneto.it/cultura/arte-contemporanea/materiali_it.html. . Consultato il 14 giugno 2009.

sul tema del restauro di beni culturali del Novecento rivolto a direttori e conservatori di musei, a restauratori e a tecnici delle soprintendenze con lo scopo di portare l'attenzione su materiali spesso non esposti al pubblico per motivi di carenza di spazio o non congruenza con il profilo storico dell'allestimento; poi la realizzazione del già visto volume, *Una possibile vocazione. Il contemporaneo nei musei del Veneto* che rappresenta il cuore da cui ha cominciato a pulsare la valorizzazione di un patrimonio sommerso; ed infine *Conservare il futuro*, progetto ideato dalla Querini Stampalia per coinvolgere gli artisti contemporanei nella interpretazione dei luoghi-musei, ovvero di quelle antiche sedi culturali e sociali che conservano il passato ma che, nello stesso tempo, accolgono – quando possibile – il futuro dell'arte, misurandosi con nuovi linguaggi espressivi e assolvendo alla storica funzione didattica[170].

[170] Cfr. sito internet: http://www2.regione.veneto.it/cultura/arte-contemporanea/conservare.html. Consultato il 14 giugno 2009.

CAPITOLO V: ARCHITETTURA MUSEALE. Indagini venete

V.I Scopo dell'indagine e definizione degli strumenti

Attraverso questa breve ricerca ho cercato di analizzare alcune istituzioni museali del Veneto per comprendere se, ed in quali termini, esista una relazione tra architettura museale e marketing, due temi primari di questa tesi.

La regione Veneto, come abbiamo visto, presenta una realtà che rispecchia la tipica dimensione italiana caratterizzata storicamente dalla presenza prevalente di istituti museali di origine civica, ospitati, per lo più, in edifici storici.

Ed è proprio dall'analisi di quest'ultimo punto che è nato un tema di ricerca che va a coinvolgere ambiti apparentemente lontani: ci si chiederà, dunque, in che modo l'edificio museale possa divenire "strumento" di comunicazione di massa e, soprattutto, quale sia il suo ruolo all'interno di una dimensione *marketing oriented* come, oramai, è quella culturale.

Fino a che punto l'architettura museale può incentivare la socialità e la vita del museo? Quali limiti strutturali e manageriali si riscontrano all'interno di un palazzo antico che ospita una collezione?

Le istituzioni culturali prese in esame sono state: la Fondazione Querini Stampalia, Punta della Dogana e Palazzo Grassi, le Gallerie dell'Accademia di Venezia, il museo di Santa Caterina di Treviso ed il museo di Castelvecchio di Verona; diverse e variegate realtà museali, tutte caratterizzate da una gestione particolarmente attenta alle potenzialità che può offrire la struttura museale e degli aspetti ad essa legati come, ad esempio, le attività culturali ed i restauri.

I dirigenti e responsabili ai quali ho potuto rivolgere l'intervista hanno dimostrato serietà ed interesse al tema, esponendo il proprio caso con chiarezza e consapevolezza. Un momento significativo, nell'economia della ricerca, è stato l'incontro con il Soprintendente ai beni Architettonici di Venezia Renata

Codello, che mi ha permesso di avere un quadro generale della situazione museale veneta.

V.II I musei veneti: limiti e "valore aggiunto"

Prima di iniziare, ritengo doveroso proporre una breve riflessione che faccia da "cornice" all'ampio quadro di analisi che la mia ricerca prevede, un approfondimento su qualche questione riguardante la realtà museale nel suo complesso, veneta e non, la sua condizione attuale e quella futura.

Nel raggiungere questo obiettivo, seguirò le linee guida che ho potuto ricavare dall'intervista condotta a Renata Codello, Soprintendente ai Beni Architettonici di Venezia e Laguna.

Durante l'incontro, la tematica generale è stata analizzata sotto vari punti di vista e ne sono nate connessioni interdisciplinari particolarmente interessanti. Dalla specificità dell'analisi del restauro di Punta della Dogana, si è passati a cogliere aspetti più generali della cultura artistica della società odierna, quali la funzione ed il ruolo non solamente dell'istituzione museale ma dell'esperienza culturale nella sua complessità.

Il cambiamento di prospettiva che ha investito le istituzioni museali, ci spiega il Sovrintendente, «è avvenuto su due fronti: in primo luogo da parte di chi *ha* i musei, lo Stato, le Fondazioni, le Istituzioni private, e, secondariamente, anche da parte dei visitatori». Sono questi ultimi, infatti, i destinatari primi degli sforzi fatti a livello manageriale e delle offerte culturali poiché «l'obbligo di comunicare, documentare e fare in modo che la cultura sia fortemente più accessibile di quanto sia oggi è, quasi, un obbligo istituzionale».

Diciamo che l'accesso alla cultura che oggi viene richiesto, rompe quel tradizionale sistema che aveva creato dei punti di eccellenza all'interno degli edifici ed obbliga a comunicare, a relazionare, a superare l'idea stessa di "contenitore".

La volontà di creare connessioni tra l'opera, il luogo, le esposizioni ed i visitatori è una questione che interessa particolarmente al Soprintendente. Da una modalità di lavoro interdisciplinare, che connette livelli culturali diversi,

infatti, ne deriverebbero conseguenze estremamente positive per il futuro dei centri d'arte: «Il museo - spiega il Soprintendente - inteso come raccolta di capolavori o di manufatti, non rimanderebbe più ad un'unica modalità espositiva […] ma si creerebbero altri "tipi" di museo: possiamo pensare, non solo ai 4500 piccoli musei sparsi in Italia ma, ad esempio, anche quel museo diffuso che, a Venezia, sono le chiese, con le loro tele; ma ancora di più possiamo pensare ad una logica di museo […] secondo la quale esistono luoghi che espongono opere di grande valenza per il territorio con il solo scopo di mostrare, in pochissimo spazio, una serie di *connessioni* e *relazioni*».

La diversificazione dei "livelli di lettura" di un manufatto piuttosto che un edifico museale, non sono altro che l'ultima fase di quel processo di comunicazione che le istituzioni culturali dovrebbero cercare di attuare: quello che, invece, diviene il problema centrale dei musei è, la maggior parte delle volte, la continua e costante decontestualizzazione delle opere d'arte all'interno dei musei.

«È possibile - chiede retoricamente la Codello - usare il capolavoro come una finestra che si apre sul museo e sulla città invece che come una semplice "cornice"? I musei oggi - continua - non sono capaci di rappresentare *il mondo* che ha prodotto quelle opere».

E, se si potesse raggiungere, questo sarebbe un atteggiamento mentale che porterebbe ad un importante cambio di prospettiva. Il caso di Venezia rappresenta un'esperienza unica: superata la logica del "contenitore", ci si sta muovendo verso una dimensione che oltre al capolavoro artistico, valorizzi anche *l'edificio*, testimonianza, al tempo stesso, di quella relazione citata prima.

Ciò che "alza" il livello culturale di un museo è, sostanzialmente, la *qualità* e la *quantità* di relazioni che questo riesce a creare con il suo "contenitore", con il suo pubblico e con la collezione esposta. «Ed è per questo - prosegue il Sovrintendente - che non esiste un museo di nuova formazione che raggiunga la significatività di un museo antico, laddove siano innescati quei meccanismi di potenzialità, relazioni ed accessibilità».

Il museo, infine, deve prestare attenzione a non investire campi che non lo competono, ragionando sulle sue funzioni: «Mentre credo - conclude - che

uno spazio museale antico possa, attraverso sistemi diversi o dotazioni particolari, sicuramente avere un'innovazione o una riqualificazione, non sono del parere che all'interno si debbano svolgere funzioni che sono proprie di altri luoghi e che, nella storia, sono sempre stati di altri luoghi. Il museo deve diventare un generatore di cultura, di interessi e di coinvolgimento: è questa la primarietà delle sue azioni».

V.III Caso I. La Fondazione Querini Stampalia - Venezia

La Fondazione, ospitata in un palazzo Cinquecentesco, dimora dei conti Querini Stampalia, è un luogo di produzione culturale che si propone come obiettivo la formazione e lo sviluppo dell'individuo.

La sua nascita si situa nel 1868, quando il conte Giovanni Querini Stampalia, pronunciando il suo testamento, volle fondare un'istituzione atta a "promuovere il culto dei buoni studi e delle utili discipline"[171]. Da allora al primo piano venne allestita la biblioteca, aperta nelle ore e nei giorni in cui tutte le altre sono chiuse e al piano nobile vennero raccolti i dipinti, gli arredi, le porcellane, le sculture e gli oggetti d'arte che permisero di riallestire ed aprire al pubblico la dimora storica della nobile famiglia veneziana.

Già dal 1949 il Consiglio di Presidenza della Fondazione Querini Stampalia decise di dare inizio al restauro di alcune parti di Palazzo Querini. Manlio Dazzi, allora direttore della fondazione, affidò a Carlo Scarpa il compito di risistemare il piano terra ed il giardino sul retro del palazzo che si trovava in uno stato di estremo abbandono e degrado.

La Fondazione aveva l'obiettivo di divenire sede di nuove manifestazioni culturali ed il piano terra, reso inutilizzabile dalle frequenti invasioni dell'acqua marina, avrebbe dovuto accogliere le sale destinate ad esposizioni, convegni ed altre iniziative. Da quel momento, dunque, si sono succeduti una serie di interventi architettonici e di restauro.

---

[171] *Carlo Scarpa alla Querini Stampalia. Disegni inediti*, a cura di MARTA MAZZA, Venezia, Il Cardo, 1996, pp. 10-12.

V.III.I Il protagonismo dell'architettura: la casa-museo, la biblioteca, il restauro

Alla Fondazione Querini Stampalia l'architettura diventa protagonista attraverso diverse forme. L'utilizzo degli spazi originali, quali la biblioteca, la casa-museo ed il restauro dell'edificio ad opera di illustri nomi della museografia italiana, diventano perno centrale attorno al quale ruota tutta l'attività culturale queriniana.

L'intervista condotta mi ha dato la possibilità di comprendere come viene gestito, valorizzato e reso fruibile l'immenso patrimonio architettonico che la Fondazione possiede. Credo sia interessante, per comprendere meglio lo studio, proporre una riflessione preliminare circa l'identità e la *mission* del museo.

«Il cambiamento di prospettiva dell'istituzione museale - spiega Mariaugusta Lazzari, dirigente della Querini - è frutto di un lungo processo che, dalla direzione di Giorgio Busetto, il fautore della Querini di oggi, fino ai giorni nostri, ha trasformato l'istituzione museale in un "sistema-aperto", una struttura attiva nella società. Attraverso l'organizzazione di eventi culturali, convegni, mostre e laboratori, si cerca costantemente di far dialogare il museo con la città lavorando *nel* territorio».

La volontà di "far uscire" il museo si traduce, oltre che attraverso tutta una serie di iniziative, anche a livello architettonico, in uno sforzo costante per utilizzare, in modo interessante, lo spazio esterno del campo e l'area antistante il ponte di accesso al museo - attraverso un'idea ora in fase progettuale.

Dall'oggettistica del bookshop alle proposte della caffetteria, dagli spazi offerti alle iniziative, la Querini si mostra come un museo "presente", attento alle esigenze dei visitatori, appartenenti a qualunque fascia di età. Per i giovani presenti in museo, agevolazioni di vario genere, così come per i veneziani che, ad esempio, il mercoledì possono usufruire di un'entrata gratuita.

«La Fondazione Querini si presenta - continua la Lazzari - non come un "luogo contemporaneo", bensì come un luogo *del* contemporaneo: uno spazio in cui ogni attività, dalle iniziative culturali alle mostre, viene proposto in modo

“non tradizionale”. Gli stessi architetti che vi hanno operato e che vi operano, Carlo Scarpa e Mario Botta, si possono definire contemporanei; […] è contemporaneo chi ci opera e studia senza parlare delle moltissime opere d’architettura che segnano la presenza del settore creativo contemporaneo».

Nascono, in Querini, eventi creati appositamente *per* l’architettura, per la valorizzazione del palazzo, del restauro di Scarpa e degli spazi interni che, molte volte, diventano i reali protagonisti. Nel 2008 venne organizzato un evento particolare: fu chiesto ad un gruppo di danzatori professionisti di interpretare l’architettura attraverso la danza. Poco dopo fu chiesto a scrittori di fama nazionale di scrivere dei racconti inediti appositamente *per* quel luogo; il prossimo progetto sarà quello di “far suonare” l’architettura, attraverso dei brani, anche in questo caso, scritti e redatti *per* la Querini. La proposta interdisciplinare, dunque, si mantiene costante ed attiva. «Si cerca di proporre - continua la Lazzari - un fitto tessuto di relazioni tra le varie arti, dare emozioni che provengano anche da altri ambiti culturali».

Dato l’obiettivo che intendo perseguire, mi soffermerò sull’analisi del ruolo che l’edificio ricopre nel marketing museale per capire, in seguito, quale possa essere la relazione tra “contenuto” e “contenitore”.

V.III.II Limiti e stimoli dell’architettura museale

L’edificio museale, come abbiamo compreso, è particolarmente interessante, oltre che da un punto di vista storico, anche sotto il profilo strettamente museografico e dell’allestimento.

Il palazzo storico, sede della Fondazione, rappresenta «un punto di forza per la vita dell’istituto», spiega l’architetto Mario Gemin, colui che ha ultimato i lavori di restauro del palazzo. Un “punto di forza” che, però va gestito in maniera oculata prendendo in considerazione ogni particolare.

Oggi, come abbiamo visto, il museo contenuto in un edificio museale vecchio o nuovo che sia, diventa un’istituzione aperta alla vita della società, uno spazio adatto ad accogliere non solo mostre ma, molto spesso, anche eventi molto lontani da quelli specificatamente legati al mondo dell’arte. «Ciò che, a

tal proposito - sottolinea l'architetto - bisogna tenere bene a mente è la primaria funzione del museo, la conservazione e la salvaguardia delle opere. In ogni momento è necessario monitorare le presenze all'interno del museo […]. Il museo è un edificio particolare e la responsabilità nella gestione è sempre molto alta!».

Introducendo l'argomento, Gemin propone una riflessione particolarmente efficace sul tema dell'allestimento: «Quando pensiamo al riallestimento museale di edifici antichi, l'attenzione cade spontaneamente su tutta quella serie di vincoli strutturali e difficoltà di ordine edilizio che impediscono la piena realizzazione del progetto museologico. Quando ci riferiamo, invece, alle strutture contemporanee, sembra siano portatrici di ideali quali grandiosità e massima flessibilità».

Ma non è sempre così. Infatti quando analizziamo edifici contemporanei dovremmo avere la coscienza di valutarne pro e contro: «La struttura contemporanea - continua l'architetto - è pensata per avere una flessibilità totale ma, per quanti sforzi si possano fare, a volte il risultato è uno spazio anonimo e non contestualizzato. L'edificio antico, invece, ha una sua identità molto forte che deve dialogare sia con le opere d'arte che con l'allestimento. Quello che può essere un limite spaziale diventa, alla fine, uno stimolo molto forte».

Si è visto come, molto spesso, edifici antichi si siano rivelati più idonei ad accogliere opere d'arte rispetto ad altri costruiti in epoca contemporanea. «Quando si lavora con delle struttura già consolidate - spiega Gemin - con dei limiti chiari, bisogna cercare di creare aperture e trovare una fluidità spaziale che faccia sì che tutte le aree del museo siano ben riconoscibili».

Le maggiori difficoltà strutturali e di riadattamento nascono nel momento in cui ci si trova a lavorare con edifici che non sono stati costruiti per ricoprire questo ruolo. Nell'edificio antico, sia esso una residenza piuttosto che un palazzo storico, il restauro è necessario a dare quella chiarezza e quella fluidità dell'impianto spaziale presenti nei musei di nuova costruzione.

Nel caso della Querini, ad esempio, non essendoci all'ingresso uno spazio completamente libero, si è cercato «di utilizzare lo spazio già esistente

della corte Mazzariol che, grazie ad un calcolato restauro, è divenuto un importante “elemento unificatore”».

V.IV Caso II. Punta della Dogana e Palazzo Grassi - Venezia

La storia del restauro di Punta della Dogana, inaugurato quale sede espositiva il 6 giugno di quest’anno, conosce una storia particolarmente ricca di eventi, successioni, passaggi di proprietà e cambiamenti di funzioni. Costruita bel 1677, la nuova Dogana da Mar doveva svolgere il ruolo di dogana, accogliere battelli e ricevere le mercanzie. Subì diversi restauri fino alla definitiva chiusura alla fine del XX secolo.

Nel 2007 l’architetto giapponese già fautore del restauro di Palazzo Grassi, Tadao Ando, propone il suo progetto di ristrutturazione, che risulterà vincente. Nel XX secolo la sistemazione interna dell’edifico aveva subito importanti modifiche: costruzioni di muri, creazione di soppalchi ed aperture di passaggi.[172]

L’architetto ha voluto sopprimere queste aggiunte moderne per riordinare l’insieme prendendo spunto dalla sua organizzazione storica. Il design delle nuove porte e finestre, nonostante la modernità degli elementi in acciaio e in vetro, attinge dall’artigianato veneziano. Per il restauro della parte esterna dell’edifico Ando ha previsto un attento recupero delle facciate originali, fatte salve le aperture che sono state completamente sostituite.

Nel restauro non è stato toccato nulla dell’impianto architettonico originale, tutto è stato solamente rinnovato. A livello strutturale, il volume interno crea un triangolo mentre gli interni sono ripartiti un lunghi rettangoli, con una serie di pareti parallele. Tutte le partizioni aggiunte nel corso delle ristrutturazioni precedenti sono state rimosse per ripristinare le forme originali della prima costruzione e far rivivere l’architettura originaria. Il restauro delle

---

[172] Cfr. DOMINIQUE MULLER, *Punta della Dogana, ed è già letteratura*, in *Punta della Dogana*…, cit., p. 10.

murature è stato portato a compimento evidenziando le tracce e gli effetti prodotti dalle stratificazioni che nel tempo si sono venute formando inseguito ai diversi riadattamenti subiti dalla fabbrica[173].

L'abilità dei muratori, infatti, nello scegliere i mattoni e decidere l'uso di un calcestruzzo è cambiata molto poco dalla costruzione originaria di Punta della Dogana. Questo punto è essenziale per la coerenza dei lavori realizzati e si ripercuote sulla cultura architettonica giapponese in cui il metodo di costruzione originale di un edificio è più importante dell'edificio stesso.

Al centro dell'edificio è stato inserito un cubo di calcestruzzo che rappresenta un asse attorno al quale ruotano gli spazi espositivi, spazio che risulta essere un vero e proprio un successo architettonico. Anche tutti i sistemi tecnologici sono stati ridotti al minimo ingombro per lasciare spazio alla superficie espositiva.

V.IV.I Quando restaurare significa "mantenere"

Sia a Palazzo Grassi che a Punta della Dogana, Tadao Ando ha dovuto affrontare il problema di *come* conservare il monumento esistente e nel contempo renderlo adatto ad esibire opere d'arte contemporanea.

Spiega l'architetto in un'intervista realizzata da Philip Jodidio nelle brochure per Punta della Dogana: «Nel restauro di Palazzo Grassi ho provato a creare un nuovo modo nei limiti del contesto esistente, perfezionando il palazzo fino al suo stato originario e migliorando lo spazio con il minimo di elementi architettonici. Invece, nel restauro di Punta della Dogana, avevo, entro un certo limite, una maggiore flessibilità. Ho puntato a provocare uno scontro ad effetto tra il vecchio ed il nuovo, inserendo uno spazio delimitato da muri in cemento armato all'interno della struttura; un esercizio che evidenzia la serie di strati

[173] Cfr. FRANCESCO DAL CO, *Tadao Ando e l'eredità del tempo*, in Casabella, n. 778, anno LXXIII, giugno 2009, Milano, Mondadori, 2009, p. 16.

storici, e porta con sé un senso di chiarezza e di comprensione, invece di coprire o cancellare la storia»[174].

Possiamo affermare come l'architettura, in questo caso, ricopra non solo ruolo di contenitore ma sia anche "contenuto". "Contenitore" in quanto edificio adibito a museo ed allestito con opere della collezione Pinault, "contenuto", invece, in quanto esso stesso opera d'arte; all'interno, come all'esterno è un edificio che mostra la sua storia, che ricorda i suoi restauri e facendo emozionare il pubblico con il suo ultimo recupero.

Si tratta di un edifico che, nel corso del tempo ha cambiato la sua funzione ed il suo uso. Nonostante ciò nell'ultimo restauro, l'architetto ha mantenuto la forma originaria, è intervenuto nella struttura delicatamente, senza operazioni troppo invasive.

«Il cambiamento di funzione dell'edificio - spiega Anouk Aspisi, responsabile comunicazione per Palazzo Grassi e Punta della Dogana - nell'economia del museo, diventa un ulteriore punto di forza. Un'operazione di restauro così calcolata riesce a non far prevalere né il passato né il presente; il *gap* temporale viene colmato attraverso un recupero che metta in risalto l'edificio antico nella sua nuova veste».

Punta della Dogana è diventato un museo "comunicativo" nella misura in cui lascia trasparire lo spirito del luogo attraverso un concreto dialogo con la città. Attraverso *ecamotages* strutturali quali le lunette al primo piano che si affacciano sul Canale della Giudecca o i mattoni originali ancora erosi dall'acqua salsa, Venezia "entra" visibilmente *nel* museo: all'interno si trova arte, architettura, e, perché no, la storia della città.

«Un museo - continua la Aspisi - deve cercare di lavorare costantemente attraverso la mediazione culturale. Mediazione tra culture differenti significa mediazione anche tra epoche differenti; bisogna costruire un ponte che unisca antico e moderno, Venezia con il resto del mondo».

---

[174] Cfr. PHILIP JODIDIO, *Tadao Ando e "lo spirito del luogo"*, in *Punta della Dogana*… cit., p. 10.

Aver realizzato a Venezia spazi per l'arte contemporanea, significa aver dato nuova vita non solo a edifici ormai degradati ed abbandonati, ma anche aver aperto la strada ad una serie di relazioni ed aver dato una serie di *imput* economici e culturali per la città.

«La relazione - sottolinea con decisione la Aspisi - che cerchiamo di instaurare con la città e con la sua storia diventa, in un certo senso, "totale": lavoriamo con l'"esterno", con varie fasce di pubblico, dai bambini agli adulti, con le università, con gli istituti culturali - nazionali e stranieri - e con la città tramite eventi culturali, affinché si crei un *network* di relazioni tra territorio e museo ma anche dall'"interno" attraverso una serie di accorgimenti che facciano sentire al museo l'appartenenza alla città: dalla struttura architettonica dell'edificio, ai piatti tipi tipici veneziani proposti in caffetteria e reinterpretati in chiave light e "contemporanea"».

"Far vivere" il museo significa creare dei legami tra interlocutori diversi, tra forme d'arte apparentemente molto lontane tra loro, come abbiamo già visto nel caso della Querini.

Artisti, intellettuali, architetti e scienziati sono stati chiamati a proporre un approccio diverso all'arte contemporanea, un approccio creato da legami tra interlocutori provenienti da ambiti molto differenti tra loro.

V.V Caso IV. Gallerie dell'Accademia - Venezia

Nel 2005 il Ministro per i Beni e le Attività Culturali ha dato avvio ai lavori destinati a restaurare e raddoppiare le Gallerie dell'Accademia.

Da molti decenni è palese come l'attuale organizzazione degli spazi museali nella Gallerie dell'Accademia, nonostante gli sforzi compiuti negli anni per renderli idonei a far fronte alle nuove esigenze risulti inadeguata dal punto di vista funzionale, delle dimensioni e museografico, rispetto al valore del patrimonio affidato al museo veneziano.

Ora, al momento del restauro, ci si rende conto come la "posta in gioco" sia di notevole peso per il fatto che gli spazi espositivi occupano un edifico che,

pur avendo subito continue trasformazioni, presenta indelebili e diffuse tracce delle opere che Palladio vi ha realizzato.

Per questo motivo il nuovo progetto di restauro non mira soltanto a ridisegnare il percorso, a riconfigurare lo spazio e l'apparato museografico del museo, ma a valorizzare con coerenza e salvaguardare con rigore l'intero organismo architettonico[175].

Il cantiere renderà disponibile l'intero Complesso della Carità per l'esposizione permanente di arte veneta più importante del mondo, oggi sistemata ai due piani superiori. Il piano terreno è stato, infatti, utilizzato dal 1807 al 2003 dall'Accademia di Belle Arti che ha ormai trasferito i suoi corsi nelle più ampie e moderne strutture dell'ex Ospedale degli Incurabili, alle Zattere.

Il restauro interesserà anche il Convento dei Canonici Lateranensi, costruito da Andrea Palladio fra il 1551 e il 1560 e la quattrocentesca Chiesa della Carità, dotata di un ingresso indipendente per consentire l'accesso alla sala dedicata a mostre temporanee e convegni.

Obiettivo del progetto è dotare la pinacoteca di spazi, strutture e servizi adeguati. In tutto circa 12 mila metri quadrati, 6 mila in più rispetto all'estensione attuale. L'83% della superficie sarà dedicata all'esposizione e porterà il numero di opere esibite dalle 400 di oggi ad almeno 650.

La Soprintendenza di Venezia e l'architetto Tobia Scarpa hanno elaborato soluzioni capaci di coniugare la conservazione degli edifici, il progetto architettonico e l'adeguamento funzionale e impiantistico. Il tema principale posto da Tobia Scarpa è stato quello di «riuscire ad afferrare l'attenzione del visitatore, anche il più distratto, accompagnandolo in una visita idealmente guidata, scandita dalla continuità tra uno spazio storicizzato e uno spazio contemporaneo»[176].

---

[175] In FRANCESCO DAL CO, *La necessità del progetto*, in *Progettare un museo. Le nuove gallerie dell'Accademia di Venezia*, a cura di RENATA CODELLO, Milano, Electa, 2005, p. 74.
[176] In RENATA CODELLO, *La Grande Accademia: Palladio e il tempo della pittura veneziana*, in Casabella… cit., p. 8.

Troveranno posto nel nuovo percorso anche una caffetteria affacciata sul cortile palladiano - dove prospetta la splendida facciata realizzata da Palladio, finora sottratta al pubblico godimento - e un nuovo bookshop nella sala di ingresso al piano terra, provvisto di ingresso separato dal museo, che andrà aggiungersi a quello attuale del primo piano.

La progettazione, ultimata in 15 mesi dai soprintendenti Renata Codello (per la parte architettonica) e Giovanna Nepi Scirè (per l'allestimento museale), con la determinante collaborazione di Tobia Scarpa, è riuscita a conciliare il massimo rispetto del contesto storico e architettonico con la realizzazione di complessi sistemi impiantistici. La maggior disponibilità di spazio permetterà, inoltre, di aprire un gabinetto fotografico e di separare il laboratorio di restauro della carta da quello dei dipinti. Una sala di regia, dotata di strumentazioni tecnologiche avanzate, permetterà il controllo centralizzato dell'illuminazione, della temperatura e dei complessi sistemi di sicurezza in tutte le sale[177].

«Quello che cerchiamo di fare - afferma Sandra Rossi, curatore delle Gallerie - è dare nuova veste ad un museo mantenendo il suo aspetto storico e allo stesso tempo adattandolo alle esigenze moderne».

V.VI.I Edificio e collezione: diversi livelli di lettura

Abbiamo compreso come quello delle Gallerie sia un restauro particolare sotto molti punti di vista. Sarà, infatti, più di una riorganizzazione delle aree museali: sarà una vera e propria “riacquisizione” da parte della città di uno spazio, di un patrimonio architettonico e culturale che fino a quel momento le era stato precluso e, allo stesso tempo, sarà l’inizio di una modalità di relazione con il pubblico che si sviluppi su diversi piani di analisi.

Il dialogo sostenuto con Sandra Rossi, chiarisce molto bene proprio questo punto: «La forza delle Gallerie, ma dovrebbe essere di qualunque museo, è, oggi, quella di saper lavorare su diversi livelli di lettura, quelli propri

---

[177] Cfr. http://www.artive.arti.beniculturali.it/Accademia/Frame%20accademia.htm. Consultato il 7 settembre 2009.

dell'opera, ma anche del "contenitore" o delle collezioni. All'interno di un edificio storico - spiega Sandra Rossi - si possono creare dei percorsi didattici diversi: si può analizzare la storia dell'edificio, piuttosto che la storia degli allestimenti, delle collezioni o, magari, della storia della famiglia che vi ha vissuto: questi rappresentano piani di lettura stratificati e possono aiutare a dare un taglio particolare alla visita».

In questo modo, proponendo un ventaglio di scelte culturali così ampio, si dà la possibilità al pubblico di aumentare le conoscenze e di comprendere a pieno il valore delle opere. Accanto ai lati negativi, ai limiti strutturali che l'edificio impone, ce ne sono molti di positivi

Il museo, perciò, nell'adempiere il suo ruolo educativo e comunicativo, dovrebbe offrire diversi livelli di lettura: «Dovrebbe offrire - continua la Rossi - informazioni allo studente di architettura così come al critico d'arte, senza imporre una chiave di lettura univoca». Ogni ambito, quello artistico, piuttosto che architettonico o didattico sono aspetti, a modo loro, "comunicativi".

Soffermandoci all'analisi dell' "edificio museale", chiedo in che misura questo possa venire identificato dal visitatore come fattore di "stimolo" per la visita. «La sede storica - sostiene la studiosa - ricopre un ruolo estremamente comunicativo, dal momento in cui riesce a contestualizzare le scelte espositive e gli allestimenti».

L'edificio "parla" della sua storia e, per aiutarci a comprendere come la storia dell'edificio e quella delle collezioni siano e debbano essere strettamente connesse, propone uno dei capolavori delle Gallerie - la presentazione di Maria al Tempio di Tiziano - come esempio lampante di un'opera realizzata *appositamente* per quel luogo.

L'importanza storica e artistica del sito diventerebbe, poi, il "pretesto" per iniziare, soprattutto a Venezia, un ampio discorso sulla mediazione culturale che proponga tematiche sociali, quali l'immigrazione e la diversità. Solo così si creano costantemente nuovi livelli di lettura, sì tra opera ed edifico - la relazione di cui parlavamo prima - ma anche tra opera e pubblico, inserendo il discorso in una dimensione sociale.

Alle Gallerie, uno dei problemi" più forti, potrebbe essere dato dall'effettiva "lentezza" dei processi decisionali e dal timore dell'amministrazione nei confronti del "nuovo": tutto ciò deriva, sostanzialmente, «dalla consapevolezza - conclude la Rossi - che stiamo trattando con un edificio unico e non sostituibile. Bisogna prestare massima attenzione a tutto quello che accade, alle nuove innovazioni e ai mantenimenti di parti originali».

V.VI Caso III. Museo di santa Caterina - Treviso

Oggi, a Treviso, l'unico complesso con esposizioni permanenti, in attesa del restauro delle altre sedi - del museo Bailo e di Casa da Noal, chiusi da diversi anni per problemi statici - e della conseguente riorganizzazione del sistema museale cittadino, è quello di Santa Caterina.

Il museo, ospitato in una struttura conventuale che risale al 1346 anno in cui venne utilizzato dall'ordine dei Servi di Maria con annessa la chiesa dedicata a santa Caterina d'Alessandria, è uno dei complessi conventuali più antichi della città.

Dopo i danni subiti con i bombardamenti del 1944-45 e dopo la scoperta, in quelle circostanze, del tesoro di affreschi, nascosto sotto gli intonaci che imbiancavano le pareti, per il museo di Santa Caterina iniziò un nuovo periodo, coronato con i restauri messi in atto per destinarlo a sede principale delle collezioni archeologiche e artistiche dei musei civici della città.

Il museo, formalmente inaugurato nel 2002, ha "preso forma" solamente durante questi ultimi due anni, dal 2007 ad oggi, grazie a numerosi interventi quali il restauro della chiesa, la ricollocazione delle storie di sant'Orsola e la creazione di una nuova sezione di archeologia; il lavoro, ad oggi, non risulta terminato perché le sezioni che riguardano l'antichità, l'alto-medioevo ed il lapidario non sono ancora state create e la pinacoteca dovrà subire una revisione radicale.

Purtroppo, come citato poc'anzi, il museo di Santa Caterina dovrebbe lavorare "a sistema" con gli altri due musei, ora chiusi. Ciò comporta,

inevitabilmente, una diminuzione rilevante in termini di visitatori ed una politica gestionale più lenta a causa di una minore governabilità del patrimonio culturale della città.

V.IV.I Quando il progetto museologico segue il progetto museografico

Quello di Santa Caterina è un complesso museale particolarmente interessante, dotato di un impianto architettonico che dialoga prepotentemente con tutto il resto.

È un edificio che si relaziona in varie maniere con il suo contesto, che interagisce con la contemporaneità attraverso differenti vie di comunicazione e che propone diverse modalità di lavoro.

Le iniziative culturali proposte al pubblico instaurano una stretta relazione con lo spazio che le ospita: l'attività concertistica, ad esempio, che ormai è attiva da diversi anni, si svolge sia all'interno della chiesa sia nel chiostro conferendo un'atmosfera molto più suggestiva; i convegni, invece, trovano spazio nella chiesa, adibita a "sala conferenze" che consta di circa duecento posti a sedere. «È interessante - spiega Emilio Lippi, direttore dei musei civici di Treviso – capire quale sensazione accompagni il visitatore in un contesto come quello di Santa Caterina, il cui il *gap* temporale è particolarmente forte: l'idea è quella di trovarsi all'interno di un contenitore storico rifunzionalizzato per un'esigenza contemporanea. Da quando, poi c'è stata maggiore disponibilità di spazio, è stata proposta anche una serie di mostre di arte contemporanea che hanno avuto grande successo data la novità dell'evento».

«L'idea del museo di Santa Caterina - continua Lippi - nasce tra la fine degli anni '60 e l'inizio degli anni '70. Nel 1979, in particolare, vennero trasferite qui le storie di sant'Orsola, un capolavoro assoluto che avrebbe dovuto fungere da testa di ponte per la creazione del nuovo museo: da allora l'idea non trovò attuazione fino agli ultimi anni del 1990, quando venne iniziato il restauro dell'intera struttura».

Un restauro che non interessò solamente la parte architettonica e strutturale ma che vide la riorganizzazione di diversi ambienti museali. Un'operazione che, però, ha portato con sé non poche polemiche.

«Quando è stato concluso il recupero dell'edificio - spiega il direttore - non c'era una grande chiarezza su cosa il museo dovesse essere. È stato un lavoro "al contrario": è stato adatto il progetto museografico agli spazi cercando, oltretutto, di ovviare alle imperfezioni a livello impiantistico. Diciamo che, purtroppo, il progetto museologico è nato a restauro completato. Per fare un esempio - continua Lippi - gli ambienti nel seminterrato, piccoli e con scarsa illuminazione, sono diventati sede per la sezione archeologica grazie ad un progetto sostenuto dalla Sovrintendenza ed al supporto dell'architetto Diana Carson di Londra.[…]. All'epoca il progettista aveva solamente recuperato lo spazio fisico senza ben capire quale fosse lo scopo».

Una parte del lavoro, dunque, è stata quella di riadattare, o dare un senso, ad ambienti appena conclusi, come ad esempio, la sala sotterranea appena citata che era stata ricavata senza avere una funzionalità precisa.

«Il punto di partenza per la buona riuscita di un'opera di restauro - sostiene di direttore - nasce sicuramente da una piena collaborazione tra chi ha in mente il progetto museologico, il direttore del museo, e chi, invece, deve adattare l'edificio a esigenze di tipo museografico».

V.VII Il museo di Castelvecchio - Verona

Castelvecchio tra la opere di Carlo Scarpa è forse quella maggiormente indagata. È nel 1924, ad opera di Antonio Avena, direttore dei musei civici e di Ferdinando Forlati, architetto della Soprintendenza, che il museo di Castelvecchio venne completamente restaurato in stile medioevale ispirato a modelli di fine ottocento per accogliere le civiche collezioni di arte antica.

Nel 1955, la nuova direzione di Licisco Magagnato avviò un processo di rinnovamento e di sistemazione delle varie sedi museali cittadine; in quell'ambito l'intervento di Carlo Scarpa a Castelvecchio costituisce il fulcro di

un ampio progetto culturale d'avanguardia che trova analogie con le sistemazioni dei musei di Venezia e Milano.

Nel 1957 inizia il riallestimento di Castelvecchio partendo da un ambizioso progetto di riassetto generale della rete dei musei civici d'arte attraverso il riordino critico delle collezioni, ed al tempo stesso, il restauro delle sedi monumentali. L'esperienza di Castelvecchio con Scarpa costituisce per Magagnato la messa a punto di un importante prototipo di una nuova metodologia di ricerca.[178]

La prima fase dei lavori durò sei anni, dal 1958 al 1964, per seguire nel 1968-69 con l'ampliamento della biblioteca e nel 1973-75 con l'apertura della sala Avena dedicata alla pittura del Settecento[179].

Il Museo di Castelvecchio è il museo coordinatore del sistema civico museale che comprende il museo lapidario Maffeiano, il museo Archeologico del Teatro Romano ed Museo degli affreschi "Giovani Battista Cavalcaselle" alla Tomba di Giulietta.

V.VII.I Il museo dentro la città

Di sicuro è stata la storia dei suoi restauri, realizzati da rilevanti figure della museografia italiana, a fare del museo di Castelvecchio un caso di rilevanza nazionale.

Ad oggi è un'istituzione culturale che cerca di calarsi completamente all'interno della vita della città, che cerca di aggiornarsi e procedere di pari passo con quelle che son le iniziative di dominio pubblico, senza, però, mai dimenticare la natura che le sottende.

Le proposte culturali sono, allo stesso tempo, specifiche o generali, cosicché il pubblico non si trovi disorientato. Quel pubblico che, secondo

---

[178] In ALBA DI LIETO, *Nel segno di Scarpa*, in ALBA DI LIETO, *I disegni di Carlo Scarpa per Castelvecchio*, Venezia, Marsilio, 2006, p. 57.

[179] In ALBA DI LIETO, *Museo di Castelvecchio. Verona. 1958-64. 1967- 69. 1974*, in *Carlo Scarpa. Mostre e musei 1944-76. Case e paesaggi 1972-78*, a cura di GIULIO BELTRAMINI, KURT FORSTER, PAOLA MARINI, Milano, Electa, 2000, p. 172.

l'architetto Alba di Lieto «oggi è sempre meno "colto" e sempre più un pubblico "di massa"». La "fame di cultura", da un certo punto di vista, si è elevata, perché la richiesta è maggiore, però è un interesse sempre meno approfondito, meno specifico.

La fruizione, così come la valorizzazione del museo, ha, nel tempo, subito forti cambiamenti: «il museo concepito negli anni Sessanta da Carlo Scarpa e da Licisco Magagnato era - continua l'architetto - un museo che vedeva un numero di presenze ristretto, lontano dalle visite di gruppo e dalle scolaresche di oggi, un museo che veniva concepito in modo estremamente personale. Attualmente vediamo come la situazione si sia decisamente spostata verso una dimensione pubblica, che presenta una struttura di *massa:* siamo sempre più influenzati dalle esigenze di un pubblico sempre più numeroso e dal crescente interesse al campo della didattica».

Durante l'analisi del caso di Castelvecchio ho cercato, in maniera piuttosto approfondita, di comprendere se, ed in che misura, la connessione delle attività del museo con eventi cittadini fosse una strategia di marketing piuttosto che una necessità.

«Noi cerchiamo di proporre delle attività - mi spiega l'architetto di Lieto - che portino a contatto i cittadini con gli operatori di settori specifici dell'arte e dell'industria culturale e che siano legate ad iniziative di maggior respiro quali possono essere *Marmomacchine* o *Abitare il Tempo*. […]. Cerchiamo di creare dei momenti di connessione in cui il museo apre le sue porte ad eventi eccezionali del contemporaneo e ad ambiti specifici dell'architettura e dell'arte».

I momenti di connessione, infatti, come spiega l'architetto, sono numerosi: dalle iniziative legate a *Verona Fiere* all'ultima proposta, sempre di carattere civico, che consiste nella rassegna di *Danza Verticale*: artisti-acrobati si sono calati dalle torri, seguendo un accompagnamento musicale, mettendo in scena uno spettacolo estremamente interessante. L'idea che sta alla base di questo progetto è quella di appropriarsi dello spazio museale con la fisicità della propria persona, dando allo spettatore/partecipante la sensazione di aprire le mura del museo. L'intento è duplice: da un lato, far nascere forme diverse di

spazi comuni nelle città, dall'altro far emergere il legame tra le collezioni e gli spazi che le ospitano, con un programma speciale in cui il museo divenga laboratorio e polo di attrazione.

Oltre ad un'offerta culturale ampia, che va dalla promozione alla valorizzazione delle operazioni di restauro, il museo, negli ultimi anni, si è mosso in una direzione orientata verso il pubblico e verso il soddisfacimento delle sue esigenze di visita. La possibilità, infatti, concessa al visitatore di camminare sulle torri e sulle mura del castello, è un atteggiamento che fa parte di quelle operazioni strategiche atte a *far vivere* , o rivivere, lo spirito di quel determinato luogo.

Il pubblico, una volta entrato al museo, deve imparare ad emozionarsi, a sentirsi parte viva della città, a sentirlo come un luogo "vivo, attuale". E anche sotto questo punto di vista il museo si sta muovendo, attraverso iniziative e mostre legate al contemporaneo, come, ad esempio, l'esposizione dell'artista Marc Quinn o con l'installazione, realizzata nel 2007 da Herbert Hamak, di ventidue barre azzurre pensili sui camminamenti delle mura.

CONCLUSIONI

Si può dire con certezza che tra le istituzioni museali prese in esame, sebbene sotto diverse forme e su livelli di analisi molto diversificati, si possano trovare delle assonanze e delle comunanze d'intenti.

Sono stati analizzati edifici museali che presentano particolarità interessanti dal punto di vista architettonico, già restaurati o appena conclusi. All'interno di tale ambito, si ritrovano alcune istituzioni di nuova creazione, come Punta della Dogana, che ha fatto dell'architettura il proprio biglietto da visita, ed altre realizzate in epoche passate che mantengono all'interno, e all'esterno, tutta la loro storicità. Per queste ultime, di cui un esempio sono le Gallerie dell'Accademia, estremamente importante diventa il ruolo dell' edificio poiché riesce a contestualizzare le scelte espositive e gli allestimenti. L'edificio "parla" della sua storia", della storia delle collezioni, della famiglia che lo ha abitato o della funzione che ha svolto.

L'operazione di restauro, in maniera particolare, riveste un ruolo fondamentale all'interno di istituti che hanno visto la presenza di importanti figure della museografia italiana ed internazionale, quali la Querini Stampalia, Castelvecchio o Palazzo Grassi.

Nel tempo alcuni edifici oggi museali hanno cambiato destinazione d'uso: ad esempio, la conformazione strutturale di Punta della Dogana assolveva funzioni doganali, la Querini Stampalia fu un'abitazione così come il museo di Santa Caterina che ospitava il convento.

Soprattutto in due degli istituti presi in esame, il museo di Santa Caterina e la Querini Stampalia, il lavoro per adattare gli spazi museali al progetto museologico è stato significativo. Nell'edificio antico, infatti, sia esso una residenza piuttosto che un palazzo storico, il restauro è necessario a dare quella chiarezza e quella fluidità dell'impianto spaziale presenti nei musei di nuova costruzione.

Per raggiungere questo obiettivo, però, è stato necessario lavorare “al contrario”, adattando, cioè, il progetto museografico agli spazi e cercando di ovviare alle imperfezioni a livello impiantistico. Per fare un esempio gli ambienti piccoli e con scarsa illuminazione - sebbene appena restaurati - del seminterrato del museo di santa Caterina, hanno trovato nuova vita come sede per la sezione archeologica.

Grazie ad ingenti opere di mantenimento e di restauro, queste strutture, mantenendo gli spazi antichi, hanno nel tempo ricercato il modo migliore per far convivere la storicità, che è loro propria, con le esigenze moderne. Tutte le istituzioni hanno dimostrato una particolare propensione all’utilizzo dell’edificio museale quale strumento di comunicazione di massa, sia esso antico o di nuova formazione. Una comunicazione che, per la totalità dei musei, deve essere affrontata e proposta su piani diversi e differenziati a seconda del pubblico di riferimento.

Per tutti gli istituti analizzati, particolarmente sentita è stata non solo la necessità di far convivere antico e contemporaneo attraverso esposizioni o attività informativo-didattiche, con una presenza “attiva” ad eventi e manifestazioni cittadine, ma anche di creare eventi interni che connettessero tra loro ambiti disciplinari diversi. Tra l’architettura, le collezioni ed altre discipline artistiche quali la scrittura, piuttosto che la danza o la musica, si è venuto a creare un dialogo molto evidente: il museo di Castelvecchio ha proposto una rassegna di danza verticale, la Querini, una serie di letture in museo, realizzate con lo scopo di dar vita a relazioni tra diverse aree culturali, Punta della Dogana, invece, ha proposto lezioni agli studenti dell’Accademia di Belle Arti.

La paura crescente è, oggi, probabilmente, la scomparsa dei musei tradizionali: ma essi devono rimanere tali, nei limiti consentiti di un rinnovamento dei servizi e delle strutture più rispondenti alle esigenze del pubblico.

I musei sette-ottocenteschi, ma anche le ristrutturazioni ormai storicizzate di musei tradizionali avvenute nel corso del Novecento, dovranno rimanere testimonianze di quei periodi e di quelle fasi storiche allorchè essi nacquero con compiti rispondenti alle richieste del loro tempo.

APPENDICI

Appendice1: Intervista Renata Codello. Soprintendente per i Beni Architettonici, per il Paesaggio e per il Patrimonio Storico, Artistico ed Etnoantropologico di Venezia e Laguna

Data e luogo: 10 settembre 2009, ore 10.30; Ufficio del Soprintendente, Palazzo Ducale, Venezia

1.Oggi si assiste ad un cambiamento di prospettiva dell'istituzione museale: da museo-contenitore a sistema-aperto, attivo ed inserito nella società. Con quali strumenti o strategie vengono raggiunti questi obiettivi?

Gli strumenti e le strategie con i quali si possono gestire i cambiamenti rispetto all'impostazione che, convenzionalmente, possiamo definire "ottocentesca", possono essere tanti. Molto correttamente nella domanda viene posta la questione del museo visto come un "contenitore" o piuttosto come un sistema-aperto: io credo sia completamente superata la concezione di "museo contenitore"; anzi, questo cambiamento è avvenuto su due fronti: in primo luogo da parte di chi *ha* i musei, lo Stato, le Fondazioni, le istituzioni private, e, secondariamente, anche da parte dei visitatori.

Diciamo che l'accesso alla cultura che oggi viene richiesto, rompe quel tradizionale sistema che aveva creato dei punti di eccellenza all'interno degli edifici ed obbliga a comunicare, a relazionare, a superare l'idea stessa di "contenitore". Naturalmente questo vale sotto il profilo di *che cosa* si va ad esporre, e su *come* i visitatori leggono e percepiscono l'allestimento.

All'interno di questo tipo di relazione stanno le nuove potenzialità: non solo strumentali o multimediali, ma che devono potersi rivolgere a fasce di visitatori diversi. È possibile pensare che ci siano, all'interno del museo, percorsi brevi fatti solo per scopi didattici, oppure percorsi altrettanto brevi ma di altissima qualificazione per studiosi che hanno poco tempo a disposizione: è

necessario, e questo è un aspetto importante che va *pro*gettato, avere *piani* di dialogo con i visitatori.

Quello che ne deriva è, a mio parere, un cambiamento sostanziale: il museo, infatti, inteso come raccolta di capolavori o di manufatti, non rimanda più ad un'unica modalità espositiva; possiamo pensare non solo ai 4500 piccoli musei sparsi in Italia ma, ad esempio, anche quel museo diffuso che, a Venezia, sono le chiese, con le loro tele, ma ancora di più possiamo pensare ad una logica di museo, ancora differente rispetto a queste due modalità appena citate, che vede la presenza di centri culturali, e mi riferisco al caso del piccolissimo museo di Capodistria, che non ha assolutamente nulla da esporre ma che intorno a tre-quattro testimonianze importanti, reperti archeologici, piuttosto che sculture o dipinti di per sé non significativi, costruisca, in solo 4 sale, una serie di relazioni e connessioni, una sorta di *net-museum*, capaci di dare dignità ad un piccolo luogo, particolarmente maltrattato, che cerca di relazionarsi con l'altra sponda dell'Adriatico, con la storia di Venezia e con il momento in cui ritrova la sua identità. Diventa, cioè, la tessera di un mosaico più ampio, in cui gli stessi visitatori, locali e non, trovano nuove coordinate di lettura.

Questi livelli di lettura non sono altro che l'ultima fase del processo culturale in atto: i musei oggi nascono da una selezione di capolavori e questa selezione è frutto di una cultura museale che li estrae dal loro ambiente e raramente li contestualizza.

A questo punto mi domando: posso esporre un *Tiziano* inserito in uno spazio che presenti la *scuola tizianesca*? Posso usare il capolavoro come una finestra che si apre invece che come una cornice?

I musei, oggi, non sono capaci di rappresentare il mondo che ha prodotto quelle opere. È questo sarebbe un atteggiamento mentale che porterebbe ad un cambio di prospettiva importante.

È questa la modalità di operare che sta dietro al vero o presunto successo delle "grandi mostre": sono mostre che prendono *cose* e, temporaneamente, le mettono insieme affinché possano proporre un significato ulteriore. Qualità e quantità dovrebbero coincidere e non essere limite reciproco.

2. Crede che l'edificio museale, sia esso storico o contemporaneo, possa essere d'aiuto per il raggiungimento di tali scopi?

Quello di cui abbiamo bisogno il superamento di quella logica che ha prodotto "l'edificio museale" storico. Cito, a tal proposito, un caso esemplare: il *Musée du quai Branly* di Jean Nouvelle; si tratta di una struttura che riunisce due musei ottocenteschi attraverso una modalità di esposizione di quella che è la *culture de l'homme* - cioè tutto il sapere artistico e la cultura dell'uomo del mondo, provenienti da due collezioni tipicamente ottocentesche - che è dirompente. L'anima di quel museo è la didattica. Culture lontanissime affiancate e messe in relazione producono, necessariamente, un messaggio di fortissima integrazione culturale.

3. Uno museo che, dal punto di vista architettonico risulti più "comunicativo", più adatto alle nuove esigenze di ricerca e alla mediazione interculturale (attraverso un'organizzazione spaziale ragionata, ampi spazi, sale congressi …), stimola maggiormente il visitatore ad entrarvi?

Se aderisco alla prima linea di pensiero, quella citata poco fa, che possiamo definire tradizionale, direi di sì.

Ma, la questione è un'altra: è questo l'obiettivo "alto" che ci poniamo? Direi proprio di no. Rappresenta solamente un passo. L'obbligo di comunicare, documentare e fare in modo che la cultura sia fortemente più accessibile di oggi è, quasi, un obbligo istituzionale - e da questo punto di vista è importante che luoghi e spazi siano significativi.

Ci sono anche dei rischi. Si potrebbero, ad esempio, confondere i ruoli e le funzioni: la presenza di una sala congressi all'interno di un museo, a mio parere, è un pasticcio: sarebbe più interessante fare in modo, ad esempio, che ci sia una rete per cui i convegni abbiano siano gestiti con modalità preferenziali.

Altro approfondimento merita, invece, la questione che riguarda le entrate al museo. Possiamo affermare che esistono dei luoghi, ad esempio Venezia con l' Accademia e Palazzo Ducale oppure Firenze con gli Uffizi, che hanno questo doppio peso: hanno un'importante storia cittadina e hanno dei

punti di assoluta eccellenza, che ne sono una sintesi, universalmente riconosciuti; i visitatori, chiaramente, leggono questa eccellenza con gli strumenti di cui dispongono. Lo vediamo tutte le mattine davanti alla basilica di san Marco: ognuno, seppur di nazionalità diversa, è attraversato da una sorta di grande incanto: il che vuol dire che quel manufatto è capace di comunicare con un linguaggio universale, ma non perché sia un'icona culturale ma perché ognuno trova un piccolo particolare che sa riconoscere. La grande qualità dell'opera è capace di riservare un piccolo messaggio personale. Questi fenomeni stanno accadendo in questi ultimi anni, con una potenza che comprenderemo solo tra molto tempo. È un cambiamento assolutamente sostanziale.

L'abbiamo visto all'indomani della caduta del muro di Berlino quando gente poverissima, spendendo i suoi ultimi risparmi, vedeva la visita a Venezia come un supermo gesto di libertà.

In questo senso l'articolo 9 della Costituzione propone un atto di grande apertura, che non è stata mai raggiunta da altri documenti europei: "L'arte e la cultura sono un bene della collettività" Il museo ottocentesco, invece, è un bene dell'*élite*.

4. E, invece, quali sono i punti di forza di un museo d'arte ospitato in un edificio storico? Quale il valore aggiunto?

Superata la logica del "contenitore", noi abbiamo una *cosa* che ci invidia tutto il mondo: non abbiamo solo il capolavoro ma abbiamo anche l'edificio che è al tempo stesso già testimonianza di quella relazione di cui si parlava. Ed è per questo che non esiste un museo di nuova formazione che raggiunga la significatività di un museo antico, laddove siano innescati quei meccanismi di potenzialità, relazioni e accessibilità appena citati; vedere i dipinte del Cinquecento del Palladio all'interno dell'Accademia è un'azione inarrivabile. Lo stesso dicasi per gli Uffizi o per i musei romani.

Ma, oggi, è anche la capacità del visitatore di avere richieste più complesse: abbiamo un insieme culturale che è in grado di rispondere a tante domande, su tanti fronti e soprattutto è in grado di produrre esso stesso cultura.

Cioè non si guarda più solamente il quadro ma ci si riferisce anche al contesto in cui è inserito che continua a *parlare*; è un po' il contrario di quello che accade al *Louvre*, un museo talmente grande da far perdere la concezione di dove ci si trova. Bisogna imparare ad avere una "misura" nell'offrire la forza di cui si dispone.

In ogni caso c'è un dato, secondo me, fondamentale di cui oggi ci rendiamo conto: stimo iniziando a cogliere i musei che sono stati fatti con *generosità* e con *quantità* di relazioni. Quando io qualifico un quadro semplicemente con una data ed un autore non sono generoso, ma quando riesco a trovare tante connessioni ed interpretazioni - e per questo dobbiamo essere più leggeri, più rispettosi delle diverse culture, facili nell'accessibilità - il museo diventa un generatore di interesse e di coinvolgimento.

5. Crede che sia più importante mantenere le sedi storiche per un'istituzione culturale, a scapito della socialità museale o, se si potesse, sarebbe interessante pensare ad un piano di riqualificazione con l'introduzione di spazi contemporanei?

Sì, lo spazio antico può convivere con quello contemporaneo ma bisogna prestare attenzione al ragionamento sulle funzioni. Mentre credo che uno spazio museale antico possa, attraverso sistemi diversi o dotazioni particolari, sicuramente avere un'innovazione o una riqualificazione, non sono del parere che all'interno si debbano svolgere funzioni che sono proprie di altri luoghi e che, nella storia, sono sempre stati di altri luoghi.

La primarietà dell'azione deve, comunque, essere affermata.

6. Sappiamo che la relazione con il territorio in cui si opera è tanto importante quanto il rapporto con il passato. Pensa che possa esistere un unico modo di lavoro che renda interessante e stimolante la visita?

No. Ne esistono infiniti, semmai è un limite nostro pensare che ce ne possa essere uno unico. Ed è stato un limite anche per alcuni musei. Il problema

è che non ci rendiamo conto che ci sono tanti livelli. Il nostro cervello memorizza la qualità e si alimenta.

7. Punta della Dogana e Gallerie dell'Accademia. La storia di due restauri. A livello progettuale, quali obiettivi cercano di raggiungere i due Istituti?

Sono entrambi progetti molto forti e che hanno segnato il mio percorso in modo importante. Le gallerie, realizzate in collaborazione con Tobia Scarpa, sono per me come un figlio! È, questo, un lavoro davvero impegnativo: alle Gallerie i margini di libertà sono strettissimi, c'è bisogno di un'elaborazione intellettuale molto più elevata. Stiamo combattendo una battaglia con le radici più forti della città.

Punta della Dogana è un … figlio adottivo! Diciamo che nasce da un'esigenza primaria di tutelare la dogana. Quello che volevo da Punta della Dogana, e che è stato pienamente raggiunto, era l'equilibrio tra passato e futuro.

Pensare che l'eccezionalità del luogo potesse raggiungere questi risultati la maggior parte dei visitatori va per l'edificio, la collezione diventa secondario ed è una sensazione che si avverte ancora prima di entrare. È la vera carta vincente.

Da quando è stata inaugurata Punta della Dogana la Venezia di musei non è stata più la stessa. Sono fiera di questo lavoro per diversi motivi: per l'essere riuscita a superare, anche per merito di una collaborazione splendida con Ando, gravi problemi tecnici e per essere riuscita ad introdurre "idealmente" a Venezia la contemporaneità, indipendentemente dai manufatti. Fiera perché questo, ad esempio, in Francia non è accaduto. Malgrado loro la novità introdotte in campo museografico, la struttura museo è sempre stato in continuità con l'idea napoleonica; qui, invece, siamo riusciti a creare un altro modo di guardare il mondo.

È stato un grande atto di fiducia nei confronti di Venezia anche se non nego che i rischi erano molti: il museo avrebbe potuto avvertirsi come un estraneo nei confronti della città, cosa che, invece, è accaduta a molti musei in

Europa; il rischio era che la *storia* potesse essere messa in minoranza rispetto al "nuovo", al cemento e alle soluzioni contemporanee; era quello, poi, che a causa della crisi economica i lavori non fossero terminati o che io, o l'architetto non fossimo in totale sintonia. Rischi, comunque, che sono stati superati con una grandissima umiltà e con una forza tale da poter fortemente condizionare il committente e non viceversa; superati per questa grande fiducia data a Venezia ed al progetto, sebbene delusa un po' dal mondo accademico che invece di cogliere questa opportunità ha cavalcato critiche giornalistiche.

È stata, anche per me, una grande sfida. Un intervento che equivale ai restauri di Scarpa alla Querini. Oggi mi piacerebbe che i più giovani guardassero queste opere come *possibili*, che *realizzino*, che i progetti prendano forma.

Appendice 2: Intervista a Mario Gemin. Architetto per Querini Stampalia

Data e luogo: 19 giugno 2009, ore 17.30; Studio, via Riccati, Treviso.

1.Oggi si assiste ad un cambiamento di prospettive dell'istituzione museale: da museo-contenitore a sistema-aperto, attivo ed inserito nella società. Quando possiamo far iniziare questo processo? E quali sono state le cause che lo hanno scatenato?

Il ruolo dell'istituzione museale è cambiata nel corso del secolo scorso, grazie ad Alexandre Dorner, lo studioso statunitense che teorizzò il modello del "museo aperto", un museo "vivo", un spazio pubblico per la ricerca e la comunicazione culturale.

La svolta dell'istituzione museale da "museo-contenitore" a "museo-aperto", parte dagli anni Settanta, gli anni del *Centre Pompidou* di Renzo Piano quando il pian terreno, gratuitamente fruibile dal pubblico, diventa una sorta loggia aperta sulla città, un luogo di incontro che esalta le sue specifiche valenze di istituzione culturale.

Il museo dovrebbe diventare quello che, purtroppo, è diventato oggi il centro commerciale.

Il cambiamento di rotta di quella che abbiamo definito *mission* del museo, ha influenzato anche un altro importante e fondamentale aspetto della museologia, ossia l'allestimento. Nella storia dell'allestimento museale possiamo identificare tre fasi, che coincidono con tre diversi modi di concepire "l'istituzione museo": inizialmente il ruolo principale del museo era la conservazione; l'origine del termine risale all'epoca alessandrina e deriva da *Museion*, casa delle muse. Durante questa prima fase l'importanza veniva data alla sicurezza e alla custodia dell'opera d'arte inserita in un contesto totalmente estraneo alla sua identità, completamente decontestualizzata dall'involucro. Fino al medioevo,non avevamo dei musei veri e propri, così come li intendiamo oggi. Il museo dell'opera del Duomo o musei in cui venivano custodite le macchine che servivano per costruire le cattedrali o i documenti che riguardavano le tecniche costruttive, ad esempio, erano musei relativamente piccoli, non pensati per divulgare un contenuto artistico ma solo per conservare.

Poi, a partire dal Rinascimento, si svilupparono le *Wunderkammern*, "sale delle meraviglie" spazi pensati per stupire, con le collezioni di *naturalia* e *artificialia*, i visitatori della famiglia nobile. L'Illuminismo porta, per la prima volta, un nuovo approccio alla cultura artistica, ora vista come nuova risorsa educativa per il pubblico. Nascono in questo periodo il *Louvre* ed il *British Museum*, musei sorti con lo scopo di dare un'accezione culturale ai movimenti di colonizzazione e di catalogare tutto il materiale proveniente dalle campagne archeologiche francesi ed inglesi.

Conclusa questa fase, se ne apre una intermedia caratterizzata dalla ricerca, non solo della conservazione ma, ad esempio con Carlo Scarpa, della perfetta collocazione dell'opera d'arte all'interno del suo "contenitore", ossia l'edificio museale.

L'ultima fase, infine, è quella che, partita dagli anni Settanta, cerca un dialogo costante sia tra edificio ed opera d'arte, sia tra opera e fruitore, il diretto interessato della presenza nel museo dell'oggetto.

Da allora fino ad oggi, il museo diventa un' istituzione aperta alla vita della società, uno spazio adatto ad accogliere non solo mostre ma, molto spesso, anche eventi molto lontani da quelli specificatamente legati al mondo dell'arte - come ad esempio, negli Stati Uniti, i matrimoni o addirittura, come al Museo di Berlino, sfilate di moda.

Lo scopo che si cerca di raggiungere attraverso questi eventi è la ricerca di nuova "clientela" per fidelizzare far conoscere l'istituzione anche a quelle persone che, solitamente, ne restano escluse. *E si può dire che questa "apertura" totale sia sempre un bene?* Direi di sì, ma con alcune precisazioni. Bisogna ricordare che la primaria attenzione dev'essere data alla salvaguardia delle opere. In ogni momento è necessario monitorare le presenze all'interno del museo - attraverso tecniche quali, ad esempio, al ripresa video. Il museo è un edificio particolare e la responsabilità nella gestione è sempre molto alta!

Se all'interno vengono organizzati, oltre alle mostre, concerti, convegni e quant'altro, si devono tenere ben presente sia le potenzialità e le caratteristiche strutturali dell'edificio, sia la mole di gente che esso può contenere, affinché non si verifichino spiacevoli inconvenienti. Questo si può raggiungere, *in primis*, attraverso la buona educazione dei visitatori; più persone sono abituate ad andare al museo, più diventerà naturale confrontarsi con questa struttura in maniera consona e rispettosa.

2. Quali sono gli strumenti per far conoscere al pubblico questo "nuovo" approccio museale, quello che considera il museo per il e del visitatore?

Gli strumenti che vengono utilizzati per far conoscere il museo e le sue attività seguono criteri che cambiano a seconda di una serie di *imput* che l'istituzione riceve. Stando alla mia esperienza, e sapendo quanto sia importante perseguire l'operazione della "fidelizzazione", mi sono reso conto di quanto siano ricettivi i bambini. A loro, solitamente, vengono proposte attività di laboratorio, attraverso le quali inizino a conoscere l'istituzione e sviluppino, con il tempo, un'estrema confidenza con lo spazio museale. È importante lavorare costantemente in questo ambito perché il bambino di oggi non solo riesce a

incentivare la visita dei genitori al museo ma diventerà il fruitore dell'arte del futuro. Ovviamente per i loro bisogna pensare qualcosa *ad hoc*: è necessario essere molto attenti nell'organizzare questi eventi perché c'è sempre il rischio che il bambino, dopo aver avuto una cattiva impressione dal museo, crescendo rinaga restio nei confronti dell'istituzione.

In Veneto, il caso della Fondazione Querini Stampalia conferma questo dato: l'attività dei laboratori è perfettamente integrata non solo nella realtà veneziana ma anche in quella della provincia. Sfortunatamente, però, stiamo parlando di un museo che non vive in una condizione favorevole non essendo annoverato tra le prime mete di un turista in visita a Venezia. Per risolvere questo problema bisognerebbe lavorare su un doppio livello: da un lato cercare di calare l'identità del museo nella città in modo che sia facilmente riconoscibile e dall'altro trovare un modo per attrarre visitatori occasionali che cercano delle "finezze" non preda del turismo di massa. Uno strumento per raggiungere questo scopo all'interno della città è l'associazione Amici della Querini; un mezzo di fidelizzazione, un circolo che segue tutte le attività del museo ed offre agli affiliati una serie di agevolazioni.

3. Fino a che punto crede che l'architettura dell'edificio possa incentivare la socialità e la vita del museo?

L'architettura è fondamentale per tradurre il messaggio che vuole dare il museo: diventa il biglietto da visita dell'istituzione stessa. Un museo allestito od organizzato in un certo modo può incentivare moltissimo la socialità e la vita del museo.

Lo schema di organizzazione del museo, il suo *layout*, si è consolidato nel corso del tempo. Ciò che cambia è la sua architettura: a seconda del tipo di museo e della *mission*, l'architettura può plasmarsi in una direzione piuttosto che in un'altra.

La cosa fondamentale è che il museo abbia una certa riconoscibilità dall'esterno, ossia che abbia un portico. Questo serve sia come "filtro" dall'esterno all'interno sia come schermo luminoso dal momento che deve accompagnare all'interno tramite una diminuzione graduale della luce.

Comunque, rimane di fondamentale importanza la circolazione e la fluidità all'interno del museo: in linea teorica, un museo ben riuscito è quello che consente ad un visitatore, una volta entrato, di capire l'organizzazione delle sale espositive senza l'ausilio della segnaletica, solamente attraverso l'articolazione dello spazio. Il classico disegno del *layout* pensato per un'istituzione museale funzionale, infatti, presenta spazi indipendenti e ben riconoscibili dal fruitore. Dopo aver attraversato il portico, che come abbiamo detto funge da filtro e schermo tra esterno ed interno, il visitatore dovrebbe trovarsi nell'atrio, punto nevralgico del museo: da qui bisogna sapere cogliere tutte le funzioni principali del museo.

Dovrebbero, infatti, essere visibili, ad esempio, da un lato il bookshop che sarà a contatto della strada per poter essere utilizzato anche quando il museo è chiuso; e dall'altro la caffetteria, sempre accessibile anche dalla strada come il bookshop. Dall'atrio, poi, ci dovrebbe essere l'accesso diretto - per non avere dei desk autonomi - all'auditorium; parlo di "accessi diretti" poiché, in un ottica economica, più concentro le funzioni e limito il numero delle postazioni per le informazioni, meglio è. Dall'atrio, ancora, ci può essere il passaggio per il primo piano, in cui trovo le mostre temporanee; nel piano interrato, invece, i servizi, e le *toilettes*, ed il guardaroba. Gli uffici, poi, devono essere collegati all'atrio ma devono avere anche un'entrata indipendente dall'esterno.

Questo layout è nato negli Stati Uniti. La semplificazione attuale di questo museo è quello di *san Francisco* di Mario Botta oppure il *Louisiana Museum*, a Humlebaek, vicino a Copenhagen. A mio parere un intervento molto ben riuscito è il *Beyeler* a Basilea di Renzo Piano, realizzato negli anni '90: il visitatore ne esce molto arricchito sia dal punto di vista del conforto culturale ma anche dalla bellezza della struttura. Sostengo sia questo l'esemplificazione del "tipo" di museo che si privilegia attualmente.

Strutture contemporanee, che abbiano un *layout* moderno, in Italia ce ne sono pochissime: un esempio potrebbe essere il Mart di Mario Botta a Rovereto.

Oggi si tende a lasciare che ognuno interpreti l'opera nel modo più congeniale, si cerca di lasciare ampio spazio alla fantasia e alla soggettività

dell'osservatore; l'allestitore non dovrebbe, attraverso scelte museografiche azzardate, condizionare la visita.

4. L'antico ed il moderno: musei contemporanei ospitati in edifici antichi. Come integrare e far dialogare tra loro due spazi cronologicamente così lontani? Come farli lavorare?

Molto spesso vediamo come edifici antichi costruiti per assolvere altre funzioni siano perfettamente flessibili ed adatti ad essere utilizzati come musei. Pensiamo a caserme, ospedali, conventi, si sono dimostrati ottimi per accogliere delle istituzioni museali.

L'Italia, che partiva con un *gap* enorme dal punto di vista della museografia e museotecnica, ha compreso immediatamente la grande potenzialità di riuso degli edifici. Nel 1934 durante il Congresso di Museografia e Museotecnica di Madrid, ogni paese presentava la propria situazione: l'Olanda esponeva il progetto del museo di Rotterdam, la Francia mostrava gli studi di Le Corbusier riguardo al museo a crescita continua; l'Italia, invece, si presentava solamente come uditore. La svolta arrivò nel dopoguerra, quando nei centri storici italiani fu disponibile una grande quantità di edifici che, ormai in disuso, dovevano essere ricostruiti - magari in periferia, con tecniche più moderne - per poter essere utilizzati. E tutto ciò accadeva durante gli anni di attività di figure importanti nel ramo del restauro quali Carlo Scarpa in primis, Franco Albini, BBPR, e Gardella; architetti che, tra gli anni '50 e '70, hanno portato l'Italia da fanalino di coda per le tecniche dell'allestimento, in campo museografico, ad esempio mondiale a cui tutti si riferiscono. Ancora oggi i migliori architetti che studiano la museografia si confrontano con il lavoro di Carlo Scarpa.

Stando ai nostri esempi, vediamo come alla Querini, un'istituzione museale accolta in un palazzo antico, si cerchino di raggiungere gli stessi obiettivi del *Centre Pompidou*, museo contemporaneo. *Quanto conta la struttura dell'edificio e la sua organizzazione spaziale nel raggiungimento di quell'ideale di "museo-aperto" che abbiamo citato poc'anzi?*

Se il museo contemporaneo è accolto in un edificio antico, bisogna cercare degli *escmotage* affinché venga modificata e snellita l'organizzazione interna e la circolazione del pubblico sia dinamica. La nuova intenzione del museo di divenire spazio pubblico e punto di riferimento per la socialità deve tenere presente anche delle potenzialità che l'edificio e la sua struttura può offrire: il *Centre Pompidou,* ad esempio, è stato costruito con lo scopo di proporre un modo nuovo di vivere il museo: l'idea che il pian terreno sia gratuitamente fruibile dal pubblico fa sì che questo grande spazio coperto diventi una sorta loggia aperta sulla città, un luogo di incontro.

La difficoltà nasce nel momento in cui mi trovo a lavorare con edifici che non sono stati costruiti per ricoprire questo ruolo. Nell'edificio antico, sia esso una residenza piuttosto che un palazzo storico, il restauro è necessario a dare quella chiarezza e quella fluidità dell'impianto spaziale presenti nel *Centre Pompidou* o in qualunque altro museo costruito di recente.

Nel caso della Querini, ad esempio, non essendoci all'ingresso uno spazio completamente libero, si è cercato di utilizzare lo spazio già esistente della corte Mazzariol che, grazie ad un calcolato restauro, è divenuto un importante "elemento unificatore". Quando si lavora con delle struttura già consolidate con dei limiti chiari, bisogna cercare di creare aperture e trovare una fluidità spaziale che faccia sì che tutte le aree del museo siano ben riconoscibili.

Talvolta, però, si verificano i medesimi problemi anche negli edifici di neo realizzazione. Gli edifici contemporanei, infatti, a volte presentano dei deficit nell'impianto espositivo: al *Centre Pompidou*, ad esempio, per la collezione temporanea, si è dovuto installare dei pannelli nelle sale, un ritorno all'impianto tradizionale.

5. L'architettura di questi edifici storici riesce a comunicare tanto quanto trasmette la grandiosità di un edificio contemporaneo?

Direi assolutamente sì. Anzi, possono raggiungere un livello anche più alto. La struttura contemporanea è pensata per avere una flessibilità totale ma, per quanti sforzi si possano fare a volte il risultato è uno spazio anonimo e non contestualizzato.

L'edificio antico, invece, ha una sua identità molto forte che deve dialogare sia con le opere d'arte che con l'allestimento. Quello che può essere un limite spaziale diventa, alla fine, uno stimolo molto forte.

Si è visto come molto spesso edifici antichi si siano rivelati più idonei ad accogliere opere d'arte rispetto ad altri costruiti in epoca contemporanea. Non è detto, infatti, che un edificio in legno sia più flessibile di quelli in pietra. Il caso di Castelvecchio a Verona, ad esempio,presenta strutture meravigliosamente organizzate per accogliere opere d'arte.

Quindi anche le chiese sconsacrate sono luoghi estremamente suggestivi per accogliere l'arte. L'atmosfera, in questi ambienti, gioca un ruolo molto importante. I risultati più alti, in questo senso, sono l'Abatellis a Palermo e Castelvecchio a Verona realizzato da Carlo Scarpa con grande coraggio. Scarpa forse è l'ultimo baluardo dell'*elitarismo* dell'arte … Se fosse per lui avrebbe tenuto fuori il *popoeasso*. Voleva che restasse un luogo per pochi, tanto che espresse giudizi poco positivi sul *Centre Pompidou*.

Trovo particolarmente importante il dialogo tra allestitore e curatore del museo, due figure che devono lavorare assieme per il raggiungimento dell'obiettivo comune. Il curatore del museo diventa, in un certo senso, il regista. *Lavorare con un edificio preesistente può diventare un problema per il curatore?* Dipende dai casi … se non è un edificio interessante e si presenta coercitivo può essere un problema. Ma nel contemporaneo non ho scusanti! Devo far in modo che il museo funzioni bene. Uno dei primi musei contemporanei, il museo Pecci di Italo Gambaccini di Prato, ha un'architettura che non è all'altezza della collezione: è un fallimento perché già l'architettura non è all'altezza. Si è perso quello che era l'obiettivo. A mio parere, un allestimento mal riuscito resta la *Gare d'Orsay*: vedere un quadro appoggiato ad una parete non è certo il modo migliore per apprezzarlo.

6. Esistono musei d'arte contemporanea che, sebbene siano accolti in strutture di recente costruzione, si sono rivelati inadatti ad accogliere una collezione o non sono riusciti a perseguire la propria mission?

L'architettura del museo dovrebbe rispondere a requisiti moderni e dunque essere la traduzione degli sforzi fatti per incentivare i visitatori e non far sì che la visita si trasformi in una sorta di "espiazione"!

A volte, purtroppo, troviamo architetture molto ben confezionati che, a causa di una gestione poco attenta, provocano ingenti danni all'istituzione stessa. Ad esempio, il *Beyeler* a Basilea, che ho citato poc'anzi, ed il P*aul Klee Zentrum* di Berna di Renzo Piano, sono due musei eccezionali dal punto di vista architettonico, ma differenti dal punto di vista della gestione e del manager: a Berna, infatti, la gestione manageriale poco attenta ha provocato ingenti danni in termini di visitatori e di credibilità.

A volte, poi, per aumentare l'effetto spettacolare dell'edificio museale si richiede l'intervento di quello che viene definito l'*archistar*. Caso emblematico è sicuramente quello del *Guggenheim Museum* di Bilbao, interessante anche dal punto di vista politico: all'epoca Bilbao attraversava una forte crisi dell'industria della siderurgia ed il sindaco cercò di indirizzare i propri sforzi verso attività legate al turismo per trovare possibilità di occupazione. Con il presidente della regione ha proposto come sede per il nuovo *Guggenheim Museum* la città di Bilbao ed anche il nome del possibile architetto, Frank O. Gehry. Una volta vinto il concorso, è stata pianificata l'organizzazione e alla fine il risultato è stato eccezionale. Tra tutti gli strumenti che potevano essere utilizzati per risollevare le sorti della città ed incentivare l'economia, è stata scelta proprio un'istituzione museale: segno, questo, di grande interesse da parte del pubblico e di una nuova apertura istituzionale della cultura.

Appendice 3: Intervista a Mariaugusta Lazzari. Dirigente Querini Stampalia

Data e luogo: 10 giugno 2009 ore 15. 00; Ufficio, Querini Stampalia, Campo Santa Maria Formosa - Venezia

1.Oggi si assiste ad un cambiamento di prospettive dell'istituzione museale: da museo-contenitore a sistema-aperto, attivo ed inserito nella società. Come persegue questi obiettivi questo museo? Con quali strumenti o strategie?

Il cambiamento di prospettiva dell'istituzione museale è il frutto di un lungo processo che, dalla direzione di Giorgio Busetto, il fautore della Querini di oggi, fino ai giorni nostri ha trasformato l'istituzione museale in un "sistema-aperto", una struttura attiva nella società. Attraverso l'organizzazione di eventi culturali, convegni, mostre e laboratori, si cerca costantemente di far dialogare il museo con la città lavorando *nel* territorio. I mezzi e gli strumenti usati per raggiungere tale scopo sono diversi.

Personalmente considero la nostra biblioteca uno dei i più importanti sistemi di comunicazione dell'istituto. Purtroppo, però, non viene usufruita in maniera completa poiché molto spesso chi la frequenta non conosce quali altri servizi siamo in grado di offrire. Ci siamo resi conto che ultimamente la percezione dell'istituto in città era molto appannata, polverosa, erano i ricordi di una vecchia signora nobile che, sebbene presente, rimaneva silenziosa e senza la voglia di parlare un linguaggio corrente. Per cui ci siamo trovati, negli ultimi cinque anni – tra l'altro con una grossissima riduzione dei finanziamenti pubblici – ad avere una grossissima flessione degli ingressi in biblioteca, un abbassamento dell'età degli utenti, una diminuzione della frequentazione della biblioteca da parte di professionisti.

Per incrementare le visite abbiamo, dunque, cercato di proporre una serie di facilitazioni per i visitatori quali l'entrata gratuita al museo per i cittadini veneziani - tutti i giorni fino alle 15 - e per gli studenti solo il mercoledì. Sono state, poi, organizzate delle visite guidate, promosse da *Chorus*, molto interessanti: partendo della Chiesa di santa Maria Formosa, si procedeva verso il

museo della Querini - dove si poteva ascoltare un concertino - per terminare con una visita agli affreschi presenti a Palazzo Ruzzini: un modo questo per restituire alla città un luogo importante ed ormai trasformato in hotel e per "far vivere" il campo.

Il museo, dunque, come spazio istituzionale, non sia più solo ricettacolo passivo di oggetti ed opere d'arte ma centro vitale di confronti e scambi continui. Per raggiungere questo scopo e per offrire un servizio che sia efficiente e qualitativamente alto, proponiamo attività e servizi specifici per cercare di soddisfare le esigenze delle diverse fasce di visitatori: lavoriamo con gli anziani, con i bambini attraverso una serie di laboratori che, ogni anno, coinvolgono scuole e famiglie, con le carceri e con i disabili. Ed è per questi ultimi che, negli ultimi tre anni, abbiamo realizzato una serie di accorgimenti strutturali affinché anche per loro, non ci fossero barriere architettoniche.

I servizi offerti dal bookshop e della caffetteria, invece, sono stati pensati per soddisfare le esigenze soprattutto degli studenti: la caffetteria propone una cucina "ricercata" ma, allo stesso tempo, offre un banco di prodotti di veloce consumazione e poco costosi; allo stesso modo, il bookshop offre oggetti molto raffinati e di alto design - come le posate di Macintosh e gli argenti ed i vetri di Scarpa - ma anche oggetti alla portata di tutti, anche dei bambini che sono importanti fruitori.

2. Quali sono, e che importanza viene loro attribuita, ai progetti e le iniziative che fanno "vivere il museo"?

Nel corso degli anni sono stati moltissimi gli eventi ed i progetti che hanno portato il museo ad "uscire", a diventare museo-aperto, luogo della socialità. Vorrei partire citando il progetto *Conservare il futuro*, un'iniziativa realizzata dal 2004 in collaborazione con la Regione Veneto che ha per oggetto la riflessione sul rapporto tra passato e presente nei contesti museali del Veneto. Discendendo dalla ricerca svolta con la pubblicazione *Una possibile vocazione. Il contemporaneo nei Musei del Veneto*, l'iniziativa propone di invitare gli artisti a dialogare con il passato pensando la propria opera in relazione ad uno spazio architettonico non contemporaneo. Durante quel periodo, infatti, fu chiesto agli

artisti contemporanei viventi, che oggi lavorano su un progetto in Querini, di confrontarsi e dunque di guardare con i loro occhi questo passato che viene presentato in modo tradizionale, attraverso la casa-museo. *Conservare il futuro* è un modo di lavorare che mette insieme l'antico, dunque la conservazione, con la fruizione. La volontà è di "collegare" l'artista di oggi con quello di ieri proponendo un modo per vivere l'oggi in maniera più complessa, più cosciente, più interessante.

Un altro appuntamento fisso, che ogni anno offre interessanti spunti di ricerca, è il progetto che riguarda la Giornata su Carlo Scarpa, ormai arrivata alla X edizione. Dall'anno scorso, avendo considerato conclusa l'attività di studio dell'opera di Scarpa, abbiamo avviato un nuovo approccio allo stesso tema; ci siamo rivolti ad arti differenti dall'architettura chiedendo loro di interpretare gli spazi di Scarpa.

La mia idea è quella di proporre un fitto tessuto di relazioni tra le varie arti, dare emozioni che provengano anche da altri ambiti. E credo che questa interdisciplinarietà nel modo di lavorare sia estremamente interessante. Nel 2008 è stata realizzata una performance straordinaria: l'artista Saha Wolss assieme 10 danzatori e 5 musicisti, ha interpretato l'architettura attraverso la danza; una danza che ha occupato contemporaneamente tutto il primo piano, comprese le finestre! La gente era in mezzo ai ballerini e nessuno di essi dirigeva. Non abbiano fatto nessuna pubblicità ma c'erano più di 200 persone in lista d'attesa … un momento magico.

Abbiamo comunque anche degli incontri "fissi": la giornata su Scarpa, la giornata su Da Venezia, la giornata dedicata agli aspetti biblioteconomici, ed alcuni progetti realizzati in concomitanza con la Biennale, come la mostra di Mona Hautoum. La paura è sempre quella che gli eventi organizzati siano troppi, che ci siano troppi "contenitori". Quando qualcuno si mette nella condizione di ascoltare ed aprirsi, in realtà sono molte le opportunità che si presentano che si possono assimilare e riproporre con una veste istituzionale.

Ci son state delle iniziative che, dato il successo, abbiamo realizzato per quattro anni: il progetto *Raccontami una storia a cena*, ad esempio, era nata per promuovere la caffetteria, inserendola, comunque, nel contesto museale. Fu

chiesto ad un nostro giovane curatore di invitare una serie di scrittori di livello nazionale a scrivere un racconto appositamente per questo luogo e recitarlo davanti ad un pubblico di 40, 50 persone sedute a tavola a cui si offriva una cena. L' idea era quella di stanare i veneziani da casa e di offrire loro una serata diversa, trascorsa in un luogo qualificato ascoltando qualcosa di nuovo e particolare. Questi racconti, poi, sono stati pubblicati; la copertina di ognuno mostra la stampa di un dipinto che, in qualche modo, a esso è legato e che proviene da un fondo che ci è stato donato da Mazzariol, non esposto per questioni di spazio.

Partendo da quest'autunno e per tutto i prossimo anno, verranno realizzati una serie di altri progetti interessanti dal punto di vista interculturale. Cercando di mantenere le relazioni tra le varie arti, ricordando il progetto citato poc'anzi e realizzato facendo intervenire in Querini la danza, per quest'anno abbiamo chiesta a Mario Brunello, il più grande violoncellista italiano di *far suonare* l'architettura. Così è stato contattato un giovane compositore giapponese e gli è stato chiesto di scrivere un brano appositamente per questo spazio che poi metterà in opera. Con la musica stiamo lavorando ad un altro progetto importante: la performance prevede la presenza di tre grandi musicisti di tre paesi diversi, uno turco, uno italiano ed uno del nord Africa, a cui viene offerta, per un anno, la direzione di una ventina di eventi. dovranno essere proposte culturali messe in essere attraverso varie forme di comunicazione, dalla letteratura alla poesia, proprie del paese di origine di ognuno. Vorrei si potessero creare opportunità di confronto, di spunti di riflessione per un'attività estremamente aperta ed interculturale.

Imminente è anche l'inizio della serie di incontri dal titolo *Diari e memorie del Novecento. Scrivere la vita*, realizzato in collaborazione con la *Wake Forest University*. Durante ogni incontro una serie di artisti e scrittori si metteranno a confronto con psicanalisti, con insegnanti di letteratura americana, con critici d'arte e storici italiani. Stiamo aprendo un servizio molto interessante, che si chiamerà *baby parking* realizzato per gli utenti della biblioteca e gli utenti del museo che vogliono trascorrere un po' di tempo nel museo lasciando il bambino in un divertente spazio adibito per l'occasione.

Un altro tentativo per attirare pubblico, in maniera particolare i giovani, è l'iniziativa *Qcoffee Flash*. Dopo aver capito che gli strumenti che i giovani usano per comunicare oggi sono le fotografie e le illustrazioni, ho pensato di bandire una selezione di giovani artisti in base ad un progetto che offrirà ai vincitori la possibilità di poter esporre gratuitamente le proprie opere in caffetteria. Il comitato selezionatore è composto da uno storico dell'arte, un studente di economia membro di uno dei circoli fotografici, un giovane illustratore grafico e di un esperto di illustrazioni. I temi sono stati proposti con lo scopo di "far entrare" Venezia nella caffetteria ed allo stesso tempo, di far diventare la caffetteria una finestra su Venezia: *Le Pietre di Venezia* di Ruskin; il secondo *A volo d'uccello*, il *Mercante di Venezia* e poi *l'Andar per via*. Ecco, e anche questa è un modo diverso per interagire.

Il "Premio Furla" è un altro modo per dialogare con la città e con gli artisti. Il premio è nato nel 2000 grazie all'adesione immediata della signora Furlanetto ed inizialmente, doveva essere una sorta di censimento della giovane arte italiana. La selezione veniva svolta da 50 curatori internazionali che avevano il compito di selezionare cinque artisti. Questo era un premio annuale ed è diventato biennale spostandosi a Bologna perché a gennaio c'è ArteFiera: si presentavano le opere al Mambo in occasione di questa fiera. Quest'anno abbiamo riportato a casa il premio e abbiamo dato un incentivo per la produzione. Cinque giovani curatori italiani hanno scelto come compagno un curatore straniero già affermato - in modo da portare l'arte all'estero: infatti, Alberto Tadiello, il vincitore di quest'anno, è stato scelto dalla Caroline Corbetta e da Daniel Bilbao, non solo, ma l'artista ha anche prodotto l'opera grazie ai contributi di Furla e poi è stato presentato in Biennale.

3. Come sponsorizzare tutti questi eventi?

Abbiamo per molto tempo cercato di promuovere l'istituzione all'estero ed in Italia - sebbene con grandi difficoltà date le scarsissime risorse finanziarie e l'inadeguatezza dei mezzi di comunicazione; sostanzialmente abbiamo sempre cercato di utilizzare le attività culturali come strumento per comunicare, oltre che le stesse attività, anche l'esistere dell'istituzione.

Da quest'anno disponiamo di un piccolo budget per l'attività pubblicitaria che ci consente di pubblicizzare i nostri servizi. Soprattutto per far conoscere al pubblico le opportunità che offre la nostra biblioteca e l'emeroteca (sono presenti 15 testate); abbiamo realizzato una serie di depliants, che distribuiamo capillarmente nelle case, negli alberghi e nelle facoltà.

4. Il museo come luogo della socialità: Crede che una collezione d'arte contemporanea ospitata in un edificio nuovo e più comunicativo dal punto di vista architettonico, stimoli maggiormente il visitatore ad entrarvi? O, invece, quali sono i punti di forza di un museo d'arte contemporanea ospitato in un edificio storico? Quale il valore aggiunto?

Questo museo non è un luogo contemporaneo, ma un luogo del contemporaneo: uno spazio in cui tutto, dalle iniziative culturali alle mostre, viene proposto in modo "non tradizionale". Per fare un esempio, gli stessi architetti che vi operano, Scarpa e Botta, si possono definire contemporanei; è contemporaneo chi ci opera e studia senza parlare delle moltissime opere d'architettura che segnano la presenza del settore creativo contemporaneo.

Di "non contemporaneo" rimane l'arredo della biblioteca, il palazzo cinquecentesco, il museo d'ambiente del '700; ma l'unione dei due aspetti diventa un punto di forza straordinario. Credo che in Querini sia sempre la qualità a fare la differenza. Con un edificio antico, un palazzo dalla storia radicata, con mobili e sedie originali con lo stemma degli inizi del 1900, si riesce ad attrarre un pubblico molto diverso e molto diversificato; si riesce ad soddisfare esigenze ed interessi molto diversi.

Se l'arte contemporanea ancora oggi è un'arte difficile da comprendere e problematica, grazie a questo spazio ed alla commistione di antico e moderno, si riesce a raggiungere un numero di fruitori molto superiore: c'è chi è incuriosito dal palazzo, chi dalla biblioteca, chi vuole il museo di arte antica chi è interessato all'architettura e al design. In Querini, ed è stato proprio Giorgio Busetto ad insegnarlo, la qualità del servizio che si dà all'utente dev'essere di livello molto alto. Lo sforzo nel tenere in ordine, nel non lasciare andare le cose è fondamentale. Ad esempio, il fatto stesso di lasciare in biblioteca le sedie

originali del ‘700 è sinonimo di quello stile che, in qualche modo, frequentando questo museo, l’utente acquisisce. Assimila un’etica ed un gusto, una qualità del servizio che proviene da tutta una serie di accorgimenti che vanno dal tavolo di design, all’atmosfera, all’attenzione del personale.

5. Dal punto di vista architettonico, quale rapporto si viene a creare tra spazi interni ed esterni? Che valore sociale dare a questi spazi?

La volontà di “far uscire” il museo si traduce, oltre che attraverso tuta quella serie di iniziative che abbiamo elencato poc’anzi, anche a livello architettonico, in uno sforzo costante per utilizzare, in modo interessante, lo spazio esterno del campo e l’area davanti al ponte di accesso al museo. Data la costante presenza di mamme e bambini nello spazio antistante l’ingresso in Querini (ci sono dei giochi – tricicli o piccole biciclette - messe a disposizione di tutti i bimbi dalla parrocchia. Ndr.), ho personalmente chiesto a Mario Botta di pensare ad un modo per far coesistere questa presenza speciale nel rispetto di quella che è l”’ufficialità” e la visibilità dell’ingresso in Fondazione. Il progetto, ora, consta di una sorta di pedana che dal ponte scende fino al campo con la predisposizione di alcune sedute.

Avremmo voluto, inoltre, invitare un artista contemporaneo a realizzare dei giochi in campo di in modo che la Querini potesse “uscire” dando la possibilità dei bambini di rimanere fisicamente qui davanti. È un’operazione molto complessa perché bisogna organizzare tutta una serie di competenze che prevedono procedure burocratiche molto lunghe.

Per la fine di quest’ estate verrà ultimato il progetto di Mario Botta per un auditorium di 132 posti - spazio che permetterà di lavorare ancora di più con le università e con la città, con la Biennale o la mostra del cinema; sarà uno spazio splendido, bianco e nero e dotato di tecnologie molto sofisticate. Il cantiere si trova dietro la parete dell’ingresso e procederà in profondità fino alla Corte Nova. Ci sarà poi il restauro della facciata, del ponte e un breve affaccio sul Campo di Santa Maria Formosa, questo campo che è particolarmente vivace e pieno di sole.

6. Sappiamo che la relazione con il territorio in cui si opera è sempre importante così come il rapporto con il passato. Pensa che questo modo di lavorare unendo antico e contemporaneo possa diventare un "modello italiano" di lavoro?

Non c'è più modello "italiano". Siamo così piccoli che non si può parlare di Italia o Francia … la Francia, però, è stata principe nel connubio tra le 2: il Louvre ne è un esempio: ha messo insieme contemporaneo e classico. Il Beaubourg! Da quanto ormai! È il simbolo! Direi proprio di no … non è modello italiano … noi arriviamo quasi ultimi!

Appendice 4: Intervista a Anouk Aspisi. Responsabile comunicazione per Palazzo Grassi e Punta della Dogana

Data e luogo: 14 agosto 2009, ore 11.00; Caffetteria Palazzo Grassi - Campo San Samuele - Venezia

1. Oggi si assiste ad un cambiamento di prospettiva dell'istituzione museale: da museo-contenitore a "sistema-aperto", attivo ed inserito nella società. Con quali strumenti o strategie vengono raggiunti questi obiettivi?

Il cambiamento di prospettiva a cui assistiamo oggi, in effetti, investe diversi ambiti dell'istituzione museale: da un lato una modificazione della struttura economica, di marketing e di finanziamento museale - sul quale ritornerò tra poco - e dall'altro un cambiamento di tipo "intellettuale"che riguarda, specificatamente, la *mission* del museo.

Prendendo come modelli le esperienze di Punta della Dogana e Palazzo Grassi, "casi tipo" tra i molti presenti in Italia, vediamo come entrambe inizino ad "avvicinarsi" al pubblico attraverso diversi strumenti. Offrendo, prima di tutto, servizi di alta qualità: dall'accoglienza, alla gestione della caffetteria, dall'atmosfera al bookshop; offrendo, poi, l'opportunità di utilizzare supporti tecnologici per le visite quali le audio guide o ancora tramite la costante

presenza nelle sale di figure di riferimento quali quelle dei mediatori culturali (studenti di Cà Foscari preparati a rispondere a domande circa il museo e la sua collezione. Ndr.) La stretta relazione che si crea tra museo e fruitori, avviene attraverso strategie comunicative nate da anni di studio e da un costante confronto con la città.

Una mostra d'arte contemporanea, tuttavia, costituisce un laboratorio di esperimenti culturali da mantenere vivo e mettere a disposizione di tutti, ed è in quest'ottica che lo staff di Palazzo Grassi ha lavorato per due anni grazie agli aiuti di Venezia e delle sue istituzioni: le università Iuav e Cà Foscari, l'Accademia di Belle Arti e le varie istituzioni italiane e straniere. Sono stati dunque organizzati laboratori per tutte le fasce d'età e percorsi tematici che permettessero di accedere alle opere in una prospettiva ludica e pedagogica. Ci hanno colpiti soprattutto la sensibilità e l'interesse dei gruppi di bambini - gruppi scolastici o famiglie - che entravano al museo ed osservano le opere estremamente affascinati.

Per gli studenti abbiamo organizzato una serie di conferenze, un ciclo di incontri chiamato *Aspettando Punta della Dogana* che ha visto la partecipazione di grandi artisti come Richard Serra o Pistoletto, e culminate con la conferenza di Tadao Ando all'università Iuav che ha ottenuto un favoloso successo. Ascoltare un artista che parla del suo studio ma anche del suo rapporto con il mondo, con la società è molto più che assistere ad una conferenza!

Ma il museo, oltre a questo genere di "scambio", quello dato dal rapporto con la città e gli studenti, cerca di confrontarsi costantemente anche con le altre produzioni artistiche, con la letteratura, la scrittura, l'architettura e la musica. Ci siamo resi conto che "far vivere" il museo significa creare dei legami tra interlocutori diversi, tra forme d'arte apparentemente molto lontane tra loro. Artisti, intellettuali, architetti e scienziati sono stati chiamati a proporre un approccio diverso all'arte contemporanea. Decine di studenti dell'Accademia di Belle Arti hanno potuto infatti assistere i curatori e gli artisti nell'allestimento delle esposizioni, diventando poi mediatori culturali che hanno accompagnato il pubblico nel periodo delle esposizioni.

Cerchiamo di relazionarci con il pubblico, inoltre, anche attraverso le nuove forme di comunicazione: con le nuove tecnologie, attraverso la rete o i *social network*, è possibile, addirittura, "spostare" il museo. La comunicazione dei musei del mondo su *Twitter* funziona molto bene.

Il secondo filone di cambiamento di prospettiva a cui alludevo all'inizio, riguarda il settore economico del museo. Oggi, finalmente, anche l'Italia, come ha già fatto il resto del mondo, sta procedendo verso un ammodernamento del sistema economico. Il modello di riferimento resta quello anglosassone - fortemente legato alla filantropia privata - in cui da una parte è minore l'intervento diretto dello Stato nel sostenere i musei e dall'altra è presente una legislazione fiscale che incentiva i privati ad elargire somme di denaro e a finanziare eventi culturali, spettacoli o mostre, creando, così, un network di relazioni efficiente. Una fonte di finanziamento che negli ultimi anni ha assunto una crescente importanza per i musei è rappresentata dalle imprese; un altro strumento che ha conosciuto di recente un notevole sviluppo è rappresentato dalle sponsorizzazioni. Rappresentano una forma di finanziamento per i musei e allo stesso tempo permettono alle imprese di avvicinare nuovi segmenti di mercato, di entrare in contatto con organismi pubblici e perseguire nuove forme di comunicazione.

Un sistema economico efficace dev'essere alla base del marketing e del management museale affinché si attivi e si sostenga un circuito culturale vivo. Per quanto riguarda la nostra esperienza, la nostra è una società per azione di cui Pinault, il presidente, è proprietario dell'80 % di Palazzo Grassi che, a sua volta, gestisce la concessione per trentatre anni della Dogana. Come abbiamo detto prima, per il funzionamento dei servizi, l'allestimento delle mostre ecc. ci appoggiamo ad uno sponsor - la società *Artis* - che dipende dal gruppo di François Pinault, della holding che ha creato.

2. Uno museo che, dal punto di vista architettonico, lasci trasparire lo spirito del luogo risulta più "comunicativo", più adatto alla mediazione interculturale e stimola maggiormente il visitatore ad entrarvi?

Sì, soprattutto se all'interno si trova arte, architettura, e, perché no, la storia della città stessa come nel caso di Punta della Dogana. Un museo deve cercare di lavorare costantemente attraverso la mediazione culturale. Mediazione tra culture differenti ma anche tra epoche differenti; bisogna trovare un ponte che unisca antico e moderno, Venezia con il resto del mondo.

Venezia è la città dell'arte, della Biennale: uno stimolo in più verso la contemporaneità era necessario. Questo restauro è risultato un vero successo poiché la città entra visibilmente *nel* museo: è un momento di grande emozione. Il design delle nuove porte e finestre, nonostante la modernità degli elementi in acciaio e in vetro, attinge dall'artigianato veneziano. Per il restauro della parte esterna dell'edifico Ando ha previsto un attento recupero delle facciate originali, fatte salve le aperture che sono state completamente sostituite.

3. Quali sono i punti di forza di un museo d'arte ospitato in un edificio storico? Quale il valore aggiunto? Come far dialogare una collezione contemporanea ospitata all'interno di un edificio storico?

La nostra è un'esperienza doppia: un museo accolto in un edificio storico, Palazzo Grassi luogo dall'atmosfera ricca di storia, e il neo-nato centro d'arte contemporanea di Punta della Dogana ospitato in un edificio, usato come magazzino, costruito nel 1631.

Il museo, lo sappiamo bene, per essere un luogo vivo, presente ed adatto al ruolo che vuole assumere, deve rispondere a dei target qualitativi precisi. Tutto, dall' edificio esterno all'organizzazione interna del museo, deve concorrere ad elevare il livello che l'istituzione vuole raggiungere. Pinault, per il restauro di Punta della Dogana, ha scelto Tadao Ando perché è un architetto che ha un modo particolare di concepire il museo. Nel restauro non è stato toccato nulla dell'impianto architettonico originale, tutto è stato solamente rinnovato. A livello strutturale, il volume interno crea un triangolo mentre gli interni sono ripartiti un lunghi rettangoli, con una serie di pareti parallele. Tutte le partizioni

aggiunte nel corso delle ristrutturazioni precedenti sono state rimosse per ripristinare le forme originali della prima costruzione e far rivivere l'architettura originaria. Al centro dell'edificio è stato inserito un cubo di calcestruzzo che rappresenta un asse attorno al quale ruotano gli spazi espositivi, e che potrei definire un vero e proprio un successo architettonico. Anche tutti i sistemi tecnologici sono stati ridotti al minimo ingombro per lasciare spazio alla superficie espositiva.

Tadao Ando è intervenuto anche a palazzo Grassi. Anche qui come a Punta della Dogana, attraverso un'operazione di restauro estremamente attenta, non è stato modificato l'impianto architettonico originario. È un palazzo della fine della repubblica, già restaurato da Gae Aulenti - nel periodo in cui era proprietà Agnelli - ed il restauro di Ando lo ha reso ancora più *light*, più *zen*. Egli ha cercato di eliminare le decorazioni che erano state aggiunte in occasioni precedenti per recuperare il progetto originario del Massari ed ha aggiunto il minimo di nuovi elementi. Non è un caso, infatti, che i visitatori di palazzo Grassi non riescano a cogliere la forte modernità che normalmente segna lo stile di Ando.

È l'incontro tra il contemporaneo e l'antico che funziona, è il dialogo che si instaura tra l'edificio e la collezione che dev'essere di alta qualità. Qualità che, ormai posso dirlo, si raggiunge solamente attraverso un buon dialogo ed una unitarietà d'intenti tra curatore, allestitore e direttore del museo.

4. In che modo il "cambiamento" d'uso di un edificio, il "gap temporale" che si crea tra contenuto e contenitore limita (o stimola) il visitatore ad entrare in un museo?

Noi, come ho detto, abbiamo a disposizione due riferimenti diversi: gestiamo un museo ospitato in un palazzo storico, ripensato come museo d'arte contemporanea ed un edificio storico ma totalmente restaurato. La storia di Punta della Dogana inizia adesso ed è interessante vedere come questo si confronterà, nei prossimi anni, con Palazzo Grassi. Con la corsa mediatica le cose cambiano molto velocemente ma credo che presto la pubblicità si equilibrerà di nuovo. Ora, è naturale, si parla solamente di Punta della Dogana.

Il cambiamento d'uso e di funzione dell'edificio dopo un restauro così riuscito come quello di Ando, è un punto estremamente interessante. Aver realizzato a Venezia spazi per l'arte contemporanea, significa aver dato nuova vita non solo a edifici ormai degradati ed abbandonati, ma anche aver aperto la strada ad una serie di relazioni ed aver dato una serie di *imput* economici e culturali per la città stessa; la ristrutturazione aggiunge valore al luogo ed alla struttura preesistente.

5. Sappiamo che la relazione con il territorio in cui si opera è tanto importante quanto il rapporto con il passato. Pensa che possa esistere un unico modo di lavoro che renda interessante e stimolante la visita?

La relazione che cerchiamo di instaurare con la città e con la sua storia diventa "totale": lavoriamo, come ho spiegato prima, con l'"esterno", con varie fasce di pubblico, dai bambini agli adulti, con le università e con gli istituti culturali - nazionali e stranieri - affinché si crei un network di relazioni tra territorio e museo ma anche dall'"interno" attraverso una serie di accorgimenti che facciano sentire al museo l'appartenenza alla città: dalla struttura architettonica dell'edificio, dagli eventi in città addirittura ai piatti tipi tipici veneziani proposti in caffetteria e reinterpretati in chiave light e "contemporanea".

Il nostro pubblico è composto al 75% da italiani, di cui la metà sono veneziani. Sarebbe una follia non riuscire a collegare tutte le nostre attività con la città! A Venezia, una delle più grandi città turistiche, è meraviglioso il passaparola locale, regionale e nazionale.

Gli stranieri, fin dai tempi del Grand Tour, sono sempre arrivati a Venezia per collezionare, comprare ed investire, per salvare e rinnovare il patrimonio. Attraverso questa rete di contatti la città non rischia di sparire ed il territorio veneziano mantiene identità ed una forte economia.

Appendice 5: Intervista a Emilio Lippi. Dirigente del settore biblioteche e Musei Civici di Treviso

Data e luogo: 2 settembre 2009, ore 9.30; Ufficio, Museo di Santa Caterina, Treviso

1. Qual è la condizione dei musei civici di Treviso ed, in particolare, quella del museo di Santa Caterina?

Vorrei preliminarmente spiegare qual è la struttura dei musei civici di Treviso. Ci troviamo nel museo di Santa Caterina, una struttura non di proprietà del comune bensì dello Stato che l'ha concessa, tramite una convenzione, affinché divenisse museo civico.

Storicamente i musei civici hanno avuto un'altra sede, attualmente chiusa per restauro, ossia il museo Bailo, aperto al pubblico nel 1888 - creato dall'abate Luigi Bailo.

Ancor prima esisteva una pinacoteca cittadina che si trovava in piazza. Con l'andare del tempo le due strutture, il museo archeologico e medioevale che conteneva le collezioni del Bailo e la pinacoteca si unirono creando un'unica struttura, il museo Bailo, che fino a 10 anni fa costituiva la sede per il museo cittadino.

Una seconda, ma non in ordine di importanza, sede dei musei civici è *Casa da Noal*, edificio quattrocentesco adibito negli anni '30 a *Museo della Casa Trevigiana*; si tratta di un ambiente d'epoca nel quale trovavano il loro contesto naturale grazie ad una splendida collocazione le collezioni delle "arti minori" di cui la città di Treviso è particolarmente ricca.

L'idea del museo di Santa Caterina, invece, nasce tra la fine degli anni '60 e l'inizio degli anni '70; nel 1979, in particolare, vennero trasferite qui le storie di sant'Orsola, un capolavoro assoluto che avrebbe dovuto fungere da testa di ponte per la creazione del nuovo museo: da allora l'idea non trovò attuazione fino agli ultimi anni del 1990, quando venne iniziato il restauro dell'intera struttura, che è un complesso conventuale dei Servi di Maria di origine trecentesca.

Il museo, formalmente inaugurato nel 2002, ha "preso forma" solamente durante questi ultimi due anni, dal 2007 ad oggi, grazie a numerosi interventi quali il restauro della chiesa, la ricollocazione delle storie di sant'Orsola e grazie alla creazione di una nuova sezione di archeologia; il lavoro non è neppure terminato perché le sezioni che riguardano l'antichità, l'alto-medioevo ed il lapidario non sono ancora state create e la pinacoteca dovrà subire una revisione radicale.

2. Il complesso conventuale di Santa Caterina, sede del museo, sembra, in alcuni casi, imporsi sul territorio tanto prepotentemente da sembrare un'architettura fine a se stessa. A volte, invece, passa in secondo piano per lasciare spazio alla visita delle collezioni. In questo museo quali sono le attività in cui l'edificio rivesta un ruolo non solo di "contenitore di attività", di "location", ma ne prenda parte in maniera attiva?

Certamente sì. Ci troviamo in un contenitore storico che fino al '200 svolse la funzione di reggia dei padri Caminesi. A partire dal 1346 ospitò il convento dell'ordine dei Servi di Maria con la chiesa dedicata a Santa Caterina d'Alessandria: questo è uno dei complessi conventuali più antichi della città. Sicuramente l'interesse del visitatore che entra nel museo la prima volta, si rivolge all'edificio ed alla sua storia.

Le attività che proponiamo al nostro pubblico sono attività culturali che dialogano costantemente con lo spazio che le ospita: l'attività concertistica, ad esempio, che ormai è attiva da diversi anni, si svolge sia all'interno della chiesa sia nel chiostro conferendo al momento musicale un'atmosfera molto più suggestiva, i convegni, invece, trovano spazio nella chiesa, adibita a "sala conferenze" con duecento posti a sedere. Ci sono anche dei progetti, ancora non realizzati, che riguardano l'attività teatrale. Abbiamo in cantiere un'iniziativa che prevede l'installazione di un palcoscenico nel chiostro affinché le rappresentazioni teatrali possano essere viste dal pubblico assiepato attorno allo stesso. È interessante, a questo punto, la percezione del visitatore davanti ad un *gap* temporale così forte: l'idea è quella di trovarsi all'interno di un contenitore storico rifunzionalizzato per un'esigenza contemporanea.

L'attività didattica rappresenta un altro momento importante di dialogo con la città ed è particolarmente importante quale "cordone ombelicale" con la città.

3. In che misura i vincoli e la storicità intrinseca dell'edificio hanno influito nel restauro e nella riattualizzazione dello spazio alle funzioni museali?

L'architettura, come si può vedere, discute se stessa in maniera imminente ed è ovvio che la struttura si impone con la sua forza anche per chi entra per visitare solamente la collezione.

Dopo le prime opere di restauro, dopo la bocciatura da parte del Ministero del progetto di restauro di Carlo Scarpa, gli ultimi lavori, i più importanti, sono stati realizzati dall'architetto Luciano Gemin; è stato un restauro difficile, condotto senza avere ben chiara quale doveva esse essere la finalità museale, senza un progetto coerente.

Diciamo che, purtroppo, il progetto museologico è nato a restauro completato. Per fare un esempio, gli ambienti nel seminterrato, piccoli e con scarsa illuminazione, sono diventati sede per la sezione archeologica grazie ad un progetto sostenuto dalla Sovrintendenza ed al supporto dell'architetto Diana Carson di Londra. All'epoca il progettista aveva solamente recuperato lo spazio fisico senza ben capire quale fosse lo scopo. Con l'archeologia, poi, siamo riusciti a dare nuova vita a questo sotterraneo ottenendo un risultato di eccellenza.

Quando è stato recuperato l'edificio, quindi, non c'era una gran chiarezza su cosa il museo dovesse essere. È stato un lavoro "al contrario": abbiamo dovuto adattare il progetto museografico agli spazi cercando, oltretutto, di ovviare alle imperfezioni a livello impiantistico.

Il punto di partenza dev'essere sicuramente una piena collaborazione tra chi ha in mente il progetto museologico, il direttore del museo, e chi, invece, deve adattare il museo alle esigenze. Per esempio questo museo è stato progettato senza deposito. Il progettista avrebbero dovuto identificare, tra tanti ambienti, uno che svolgesse quella funzione. Una parte del nostro lavoro è stata

quella di riadattare un ambiente appena concluso, in certi casi, o dare un senso ad ambienti appena creati, come la sala sotterranea appena citata, che era stato ricavato senza avere una funzionalità precisa. Sono state fatte opere di consolidamento anche nella chiesa ed è stato da poco terminata la sistemazione delle storie di sant'Orsola e l'allestimento della sala conferenze.

Abbiamo addirittura creato un'area per aumentare lo spazio espositivo. Sono state realizzate anche opere accessorie come il recupero della piazzetta antistante il museo; il prossimo passo consiste nel recupero di una casetta contigua all'area del museo, che diventerà un ambiente tecnico e deposito.

4. Ha parlato di arte contemporanea. Come interagisce il contemporaneo con la natura storica dell'edificio?

Abbiamo proposto già sei mostre di arte contemporanea che hanno avuto grande successo perché, tra l'altro, il museo non si era mai occupato di arte contemporanea se non per valorizzare le raccolte di Arturo Martini. Questo museo prevede mostre di arte antica, questa è una scelta culturale, non c'entra con le raccolte del museo. Abbiamo cercato di costruire un prodotto interessante e abbastanza nuovo per la città. Il contemporaneo è presente in museo dal 2005, quando è stato creato lo spazio per poter esporre. Il ciclo sullo spazialismo, ad esempio, è stato concluso l'anno scorso.

Noi sfruttiamo la possibilità di inserirci in un circuito di mostre, perché non avremmo la forza economia di sostenerle; noi curiamo l'allestimento, la guardiania e rinforziamo la nostra struttura interna con l'aiuto di cooperative del territorio.

5. Qual è il rapporto di questa istituzione con gli altri musei civici?

Dal 2003, quando è stato chiuso il museo Bailo per problemi statici, stiamo lavorando a schieramento ridotto. Ci troviamo di fronte a questa situazione paradossale in cui la maggior parte delle opere, seppur appartenenti alla stessa collezione e strettamente legate tra loro, risultano non visibili dal

pubblico perché inserite in un contenitore che deve essere completamente restaurato.

Il museo di Santa Caterina, come ho detto inizialmente, dovrebbe lavorare “a sistema” con gli altri due musei, ora chiusi: il museo Bailo e Casa da Noal. Ciò comporta, inevitabilmente, una diminuzione rilevante in termini di visitatori ed una politica gestionale più lenta a causa di una minore governabilità del patrimonio culturale della città.

La nostra è una situazione abbastanza critica, poichè esiste una struttura di pregio, Santa Caterina, purtroppo ancora non terminata, che si trova a fare unico punto di riferimento a fronte di raccolte che richiedono altre due sedi funzionali.

Qui gli allestimenti, gli ambienti espositivi e la stessa chiesa, sono sì rinnovati ma ci vorrebbe un ulteriore passo per rendere funzionale il museo nel suo complesso. Treviso, in confronto ad altre città, è indietro di trent’anni e per colmare questo *gap* ci vorrà del tempo.

6. Esistono attività che “escono” dal museo? sia in termini spaziali sia a livello pubblicitario?

Banalmente, a livello pubblicitario, abbiamo posizionato dei totem e degli striscioni all’ingresso del museo. Quando è stata fatta la mostra di Yoko Ono, delle sue opere erano anche sistemate in città e l’invito era quello di visitare il museo e poi uscire per vedere l’arte.

Ci dovrebbe essere, e questo è tutto da costruire, un maggiore dialogo non solo con le altre realtà museali ma anche con i commercianti, con coloro che vivono la città. Tra poco si inaugurerà la mostra degli antiquari alla Casa dei Carraresi: lì verranno esposte opere che provengono dal nostro museo e qui verranno creati dei rimandi alle opere in esposizionenell’altro museo; il visitatore è, dunque, invitato a visitare entrambe.

Comunque, è realmente un problema “agganciare” la gente e portarla in museo. Cerchiamo di sfruttare gli strumenti che il Comune ci offre o di dare visibilità al museo attraverso gli eventi che organizza: il 25 settembre a Treviso

ci sarà una grossa manifestazione, chiamata “Vetrina trevigiana” e promossa dalla camera di Commercio alla quale noi partecipiamo con le nostre iniziative: mostrando i restauri appena terminati, le attività del museo ed una serie di visite guidate.

Con i nostri mezzi cerchiamo di offrire uno strumento per la città attraverso il quale l’immagine di Treviso sia sempre più legata alla cultura e non più solamente… all’ “Ombra Longa”!

Appendice 6: Intervista a Sandra Rossi. Curatore delle Gallerie dell’Accademia di Venezia, responsabile dell’ufficio mostre, dei servizi aggiuntivi.

Data e luogo: 7 settembre 2009; ore 9.30; Ufficio; Piazza san Marco

1.Oggi si assiste ad un cambiamento di prospettiva dell’istituzione museale: da museo-contenitore a sistema-aperto, attivo ed inserito nella società. Con quali strumenti o strategie vengono raggiunti questi obiettivi?

L’esempio calzante è sicuramente quello delle Gallerie dell’Accademia. Per rendere l’edificio museale non solamente un contenitore ma uno spazio aperto ed inserito nella società, è in corso d’opera una restauro che porterà ad una riacquisizione da parte della città del cortile palladiano, dove c’era l’Accademia di Belle arti che adesso è chiuso. Al piano terra, nel cortile interno dove si trova la facciata del Palladio, è in previsione la realizzazione di una caffetteria, che avrà un ingresso autonomo rispetto al museo: una riacquisizione, dunque, delle città di uno spazio che le è sempre stato precluso.

Questa potrebbe essere un’esperienza di architettura che offre spazi e servizi non strettamente legati all’istituzione museale (anche se da quest’ultima direttamente gestita) ponendoli a servizio della città che, possiamo dire, entra direttamente nel museo.

Il nostro problema, rispetto ai musei americani, è che ci troviamo in presenza di strutture importanti, che possono essere definite esse stesse

“museo”; basti solo pensare ai restauri di Scarpa, noi stiamo tutelando non solo le opere ma anche gli allestimenti ed è un passaggio continuo.

È vero, comunque, che dobbiamo tenerci al passo coi tempi e fornire una serie di servizi il più possibile adeguati alle esigenze moderne. Pensiamo, ad esempio, al corpo ascensori: siamo riusciti a costruirlo senza intervenire sull’architettura posizionandolo all’esterno, vicino a quella che sarà la caffetteria. Amplieremo, poi, il bookshop rendendolo accessibile direttamente dall’esterno, ipotizzando per gli studenti agevolazioni e fidelizzazioni; vorremmo, cioè, proporre un servizio per la città intera e non solo per il turista.

2. Crede che l’edificio museale, sia esso storico o contemporaneo, possa essere d’aiuto per il raggiungimento di tali scopi?

Sì, indubbiamente. L’edificio museale è importante. Le Gallerie dell’Accademia sono molto legate al territorio: è lo specchio della cultura veneta dal 1300 al 1700 e i veneziani si riconoscono nelle opere; si instaura un legame istintivo della città.

Sarebbe interessante, per incrementare questo rapporto, pensare ad una fidelizzazione con il pubblico. Insorgono, però, delle difficoltà di ordine burocratico poiché siamo in presenza di un museo statale: il che non ci consente di attuare quelle forme di privilegio o di ingresso gratuito o sconto che, invece, sono presenti alla Querini Stampalia o alla Guggenheim (anche se oggetto di sentenza della Corte Europea per discriminazioni). Noi non possiamo concedere nessun genere di accesso privilegiato a meno che non ci siano eventi particolari: le nostre regole sono definite da dei decreti ministeriali.

Perciò, è ancora più apprezzabile, un accesso privilegiato ad alcune zone del museo che mostrino, gratuitamente, il patrimonio culturale di cui disponiamo, e che faccia sentire ai veneziani un’appartenenza ed uno stretto legame con le istituzioni.

3.Un museo che, dal punto di vista architettonico risulti più “comunicativo”, più adatto alle nuove esigenze di ricerca e alla mediazione

interculturale (attraverso un'organizzazione spaziale ragionata, ampi spazi, sale congressi …), stimola maggiormente il visitatore ad entrarvi?

Certamente. Per quanto ci riguarda, per rendere accessibile a tutti la struttura museale e le collezioni, abbiamo pensato, per citare un esempio, a delle sale multimediali per non vedenti o persone affette da disabilità; prima non c'era spazio per realizzare tutto ciò ed ora che è stato raddoppiato, cerchiamo di sfruttarlo al meglio per creare nuovi servizi.

Questo ampliamento, però, non significa una effettivo aumento della superficie espositiva: quello che nascerà dal restauro non sarà un museo sovraffollato ma solamente ben organizzato. Parte dell'area verrà infatti utilizzata, oltre che per dar luogo ai servizi prima citati, anche per creare spazio per sistemare i macchinari e gli strumenti utili al museo e molto ingombranti.

L'architettura diventa comunicativa anche nel momento in cui funge da supporto per le strutture tecnologiche. Il rischio, però, è che questa subissi quella che potremmo chiamare "l'esperienza estatica" dell'opera d'arte: quando cioè il supporto tecnologico, gli ipertesti organizzati attorno ad un quadro, la presenza di strumenti informatici sono troppo persistenti e prevaricano la collezione e la sua materialità, bisogna fare un passo indietro e ritornare per un attimo agli strumenti più semplici a cui eravamo abituati.

Anche l'installazione di video pubblicitari all'interno degli spazi comuni di un museo è un'idea che sta prendendo piede. Personalmente credo che potrebbe essere più interessante mostrare dei video riguardanti, ad esempio, i restauri di quel determinato museo, i progetti o le iniziative che intende valorizzare.

Sinceramente, credo sia la "misura" ad essere la discriminante. Gli "iper testi" multimediali prima citati o l'esempio dei video sono tutti *escamotages* che devono essere ben valutati e tarati sul genere di museo in cui vengono installati affinché non si rischi di diventare musei "autoreferenziali".

È indubbio che la tecnologia possa aiutare la vita e la comunicazione del museo. I giovani, soprattutto, sono molto attivi in questo senso, padroneggiano questi strumenti con molta più dimestichezza.

4. E, invece, quali sono i punti di forza di un museo d'arte ospitato in un edificio storico? Quale il valore aggiunto?

Sicuramente se la collezione è ospitata all'interno di un edificio antico si possono creare dei percorsi didattici diversi: la storia dell'edificio, la storia degli allestimenti, delle collezioni e, magari della famiglia che vi ha vissuto, offrono piani di lettura stratificati e possono aiutare a dare un taglio particolare alla visita.

Il visitatore, poi, che si ritrova in una chiesa gotica riesce a contestualizzare alcune scelte espositive ed allestimenti. La storia dell'edificio, infatti, "parla". La presentazione di Maria al Tempio di Tiziano, ad esempio, è stata realizzata appositamente per quel luogo. In questo modo si da la possibilità al pubblico di aumentare la conoscenza e di comprendere a pieno il valore dell'opera. Accanto ai lati negativi, ai limiti strutturali che l'edificio impone, ce ne sono molti di positivi.

Il museo, nell'adempiere al suo ruolo educativo e comunicativo, dovrebbe offrire diversi livelli di lettura. Dovrebbe offrire informazioni allo studente di architettura così come al critico d'arte, senza imporre una chiave di lettura univoca.

5. Crede che sia più importante mantenere le sedi storiche per un'istituzione culturale, a scapito della socialità museale o, se si potesse, sarebbe interessante pensare ad un piano di riqualificazione con l'introduzione di spazi contemporanei?

A Venezia la riqualificazione degli spazi museali è un'operazione complicata ma in realtà è quello che stiamo cercando di attuare, ossia introdurre in uno spazio storico una struttura contemporanea. Non si può cristallizzare tutto, bisogna evolvere, comunicare ed ascoltare le nuove esigenze del pubblico. Credo che la nostra "lentezza" ed il nostro timore nei confronti del "nuovo" derivi dalla consapevolezza che stiamo trattando con un edificio unico e non sostituibile. Bisogna prestare massima attenzione a tutto quello che accade, alle nuove innovazioni o ai mantenimenti di parti originali, ci sono parametri in cui non intervieni mai.

6. Sappiamo che la relazione con il territorio in cui si opera è tanto importante quanto il rapporto con il passato. Pensa che possa esistere un unico modo di lavoro che renda interessante e stimolante la visita?

No. Non credo ci possa essere un unico modo di lavorare. Preferirei dire che esistono diversi livelli sui quali agire. Il museo non vuole solo informare ma anche comunicare. Esiste una differenza sostanziale tra queste due operazioni: la prima è un'azione univoca; la comunicazione, invece, è un processo biunivoco.

Il museo dev'essere un continuo "proporre". Noi prestiamo grande attenzione alle esigenze del pubblico, proponendo loro, ad esempio, questionari di gradimento che valutiamo come strumenti per noi importantissimi. La mediazione culturale avviene quotidianamente nel momento in cui ci confrontiamo con quelli che vengono chiamati "i nuovi cittadini": extra comunitari piuttosto che immigrati o stranieri, persone che potrebbero benissimo inserirsi in un dibattito sociale a partire dalle tele di Carpaccio che mostrano donne con il velo. Questo potrebbe diventare uno stimolo per portare avanti una tematica sociale attraverso l'arte senza nulla togliere all'artisticità dell'opera: a vari livelli di lettura corrispondono vari argomenti.

Come ho detto prima, bisogna cercare di differenziare i vari livelli: di lettura dell'opera ma anche di pubblico: quello delle Gallerie è un pubblico è di sessantenni e bisogna trovare dei mezzi per comunicare con loro consoni, per i quali non devono trovare imbarazzo nell'utilizzo. Così come, invece, ad un pubblico giovane posso serenamente proporre strumenti tecnologici per rendere più interessante ed interattiva la visita.

Faccio solamente un piccolo accenno allo spazio esterno; i problemi che qui nascono sono molti perché è uno spazio pubblico che, tra l'altro, vede la fermata del vaporetto. Tutto ciò crea molta confusione, soprattutto nelle ore di punta e ciò che ci prefiggiamo di fare è cercare di "imbrigliare" il pubblico che si trova in fila per entrare al museo.

La cosa positiva, però, è la nostra posizione: Venezia diventa una sorta di *Museum Island*: il visitatore in poco riesce a vedere diversi musei tutti a poca distanza tra loro e, tra l'altro, tutti a modo loro innovativi.

Appendice 7: Intervista a Alba Di Lieto. Architetto del Museo di Castelvecchio. Verona

Data e luogo: 29 settembre 2009, Ufficio, Museo di Castelvecchio, Verona.

1.Oggi si assiste ad un cambiamento di prospettiva dell'istituzione museale: da museo-contenitore a sistema-aperto, attivo ed inserito nella società. Con quali strumenti o strategie vengono raggiunti questi obiettivi?

Noi cerchiamo di proporre delle attività che portino a contatto i cittadini con gli operatori di settori specifici dell'arte e dell'industria culturale e che siano legate ad iniziative di maggior respiro quali possono essere *Marmomacchine* o *Abitare il Tempo*. Tra poco, ad esempio, ospiteremo qui il *Premio Internazionale Architetture di Pietre*, un'iniziativa nata in collaborazione con *Verona Fiere*. Questi eventi sono stati preceduti da lezioni magistrali tenute da architetti di fama internazionale.

Cerchiamo, dunque, di creare dei momenti di connessione in cui il museo apre le sue porte ad eventi eccezionali del contemporaneo e ad ambiti specifici dell'architettura e dell'arte.

Si è da poco conclusa la rassegna di *Danza Verticale*: artisti-acrobati si sono calati dalle torri, seguendo un accompagnamento musicale, mettendo in scena uno spettacolo estremamente interessante.

Affinché il museo potesse essere visitato anche da quella fascia di pubblico che, solitamente, non ha tempo a disposizione, abbiamo optato per un'apertura straordinaria dalle 19 alle 21 in occasione del Festival Internazionale dei giochi di Strada *Toca-ti*. Anche questa iniziativa era, però, legata ad un evento cittadino, non propriamente a quello museale.

Quello che cerchiamo di fare è raccogliere e sfruttare l'onda degli eventi cittadini, come ad esempio la stagione lirica o le giornate di apertura festive.

2. Sono presenti degli spazi dedicati a conferenze o alle mostre temporanee?

In realtà non son presenti spazi che svolgano funzione diverse da quella espositiva; non c'è, ad esempio, una sala conferenze o per la didattica, ma utilizziamo la nostra "sala mostre" che destiniamo momentaneamente a questi eventi. Tra le altre attività proposte c'è la presentazione di libri, convegni, concerti e mostre temporanee.

3. Crede che l'edificio museale, sia esso storico o contemporaneo, possa essere d'aiuto per il raggiungimento di tali scopi?

Sicuramente l'edificio contemporaneo, a livello strutturale, presenta meno difficoltà. In un edificio storico, invece, diventa tutto più complicato: dalla gestione della parte tecnologica, all'accoglienza dei visitatori, all'apertura di servizi ma è anche vero che l'edificio storico mantiene quello *charme* che gli edifici contemporanei non raggiungono.

4. Un museo che, dal punto di vista architettonico risulti più "comunicativo", più adatto alle nuove esigenze di ricerca e alla mediazione interculturale (attraverso un'organizzazione spaziale ragionata, ampi spazi, sale congressi …), stimola maggiormente il visitatore ad entrarvi?

Credo che il pubblico di oggi sia sempre meno "colto" e sia sempre più un pubblico di massa. Se dobbiamo raffrontarci con il museo concepito negli anni Sessanta da Carlo Scarpa e da Licisco Magagnato, un museo che vedeva un numero di presenze ristretto, lontano dalla visita odierna di gruppi e scolaresche, e che veniva concepito dall'architetto in modo estremamente personale, vediamo come la situazione si sia decisamente spostata verso una dimensione pubblica, che presenta una struttura di *massa*. Oggi siamo influenzati dalle esigenze delle visite di gruppo, di un pubblico che proviene sempre più dall'Est, dal crescente interesse al campo della didattica.

In generale, coloro che partecipano ad eventi particolari sono sempre legati, come abbiamo detto prima, ad una specificità: ad esempio la cena

organizzata in occasione della *Fiera del Contemporaneo* vedeva, chiaramente, la presenza di operatori di quel settore; il pubblico, invece, arrivato al museo per assistere alla *Danza Verticale* è quello cittadino che ha colto l'occasione del Festival Internazionale dei giochi di Strada *Toca-ti*.

Ci sono pubblici sempre più differenziati e, a mio avviso, sempre meno colti. La "fame di cultura", da un certo punto di vista, si è elevata, perché la richiesta è maggiore, però è un interesse sempre meno approfondito, meno specifico. Se una mostra non ha una comunicazione forte, di massa, l'esito sarà sicuramente negativo.

5. E, invece, quali sono i punti di forza di un museo d'arte ospitato in un edificio storico? Quale il valore aggiunto?

Nel nostro caso il punto di forza è l'architettura museale e l'allestimento, un lavoro molto faticoso e delicato che richiede considerevoli risorse economiche, una notevole preparazione tecnica, capacità ed intelligenza. Fortunatamente grazie alla Regione Veneto abbiamo ottenuto dei contributi per sostenere questi costi.

In dieci anni, dal 1996 ad oggi, abbiamo realizzato importanti opere di manutenzione e di ampliamento. La prima parte del museo ad essere restaurata è stata una torre, la torre di Nord Est - che era rimasta incompiuta - da adibire a gabinetto disegni e stampe, compresi quelli di Carlo Scarpa. Poi, nel 2007, dieci anni dopo, abbiamo aperto al pubblico i camminamenti di ronda nella Torre dell'Orologio.

Abbiamo ampliato quella che è l'offerta espositiva per cercare di soddisfare le esigenze del pubblico consentendo l'accesso alle torri ed ai camminamenti sulle mura. Questa "apertura" è stata particolarmente significativa perché risponde alle richieste del pubblico che chiede di *vivere* completamente il luogo, di emozionarsi e di sentirlo come parte viva della città. Oltre a tutto ciò, questo restauro ha consentito, da un lato di ampliare fisicamente le vedute delle città e nello stesso tempo ha portato ad un riallestimento della sezione che conteneva la scultura medioevale di Martino II,

proveniente dalle Arche Scaligere, assieme a quella di Cangrande della Scala, che era collocata in alto e aveva bisogno di essere protetta.

Abbiamo, dunque, lavorato su due fronti: uno più tradizionale e legato alla valorizzazione ed uno conservativo che ha visto i restauri delle murature, la realizzazione del consolidamento o le opere di pulizia.

6. Crede che il restauro possa essere un pretesto, un mezzo, attraverso il quale entrare in contatto con la contemporaneità?

Certamente. Questo importante restauro è stato anche l'occasione per avviare un dialogo con l'arte contemporanea: due anni fa, durante l'inaugurazione, Herbert Hamak ha installato ventidue barre azzurre pensili sui camminamenti, un'opera di grande effetto. Diventano, questi, tutti modi per mantenere dei contati con la realtà.

Le nostre strutture, e mi riferisco a quest'ultima esperienza, accolgono opere di Marc Quinn. Anche grazie alla ricerca scientifica siamo costantemente in aggiornamento con quelle che sono le novità in campo museologico e dell'allestimento.

BIBLIOGRAFIA

1964

ALEXANDER DORNER, *Il superamento dell'«arte»*, Milano, Adelphi.

1967

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, Roma, Colombo, 3 voll.

1970

GIOVANNI KLAUS KOENIG, *Architettura e comunicazione*, Firenze, Libreria Fiorentina.

1973

ANDREA EMILIANI, *Musei e Museologia*, in *Storia d'Italia…*, pp. 1616-1655.

GIAN CARLO MENIS, *Il museo nella società contemporanea*, in *Musei e società...*, pp. 15-26.

Musei e società, Convegno internazionale sul tema, 11-13 dicembre 1973, Udine, Arti Grafiche Friulane.

Storia d'Italia, vol. 5, Torino, Einaudi.

1983

CHRISTIAN NORBERG-SCHULZ, *Intenzioni in architettura*, Roma, Officina.

1984

Carlo Scarpa. Opera completa, a cura di FRANCESCO DAL CO, GIUSEPPE MAZZARIOL, Milano Electa,

LICISCO MAGAGNATO, *Il museo di Castelvecchio*, in *Carlo Scarpa…*, pp. 159-160.

1985

FRANCO ALBINI, *Funzione e architettura del museo*, in *I luoghi del museo...*, pp. 105-108.

Architettura dei musei. Note su alcuni musei veneziani, a cura di BARBARA PASTOR, SANDRO POLCI, Venezia, Trevisanstampa.

I luoghi del museo. Tipo e forma fra tradizione e innovazione, a cura di LUCA BASSO PERESSUT, Roma, Riuniti.

GIANDOMENICO ROMANELLI, *Intervento*, in *Architettura dei musei…*, pp. 26-27.

1989

LANFRANCO BINNI, GIOVANNI PINNA, *Museo*, Milano, Garzanti.

1990

FRANÇOISE CHOAY, *Il museo d'arte oggi: tempio o supermercato della cultura?* in, *Q. A., Quaderni del Dipartimento di Progettazione* , n. 10, Milano, Clup, pp. 79-87.

1992

Il museo civico, a cura di ROMANO VECCHIET, Udine, Extralito.

1993

ANTONIO PIVA, *Lo spazio del museo. Proposte per l'arte contemporanea in Europa*, Venezia, Marsilio.

VIRGILIO VERCELLONI, *Comunicare con l'architettura*, Milano, Franco Angeli.

1994

SERGIO LOS, *Carlo Scarpa*, Colonia, Taschen.

ANTONELLO NEGRI, ANTONIO PIVA, ARRIGO RUDI, *Musei in formazione. Un'indagine in Lombardia, Trentino Alto-Adige, Veneto e Friuli Venezia. Giulia sulle collezioni d'arte contemporanea e i loro spazi*, Venezia, Marsilio.

VIRGILIO VERCELLONI, *Museo e comunicazione culturale*, Milano, Jaca Book.

1995

GIULIO CARLO ARGAN, *Venezia e il moderno*, in *Modernità allo specchio…*, pp. 7-17.

IVAN KARP, *Musei e comunità: la politica dell'intervento culturale pubblico*, in *Musei e identità…*, pp. 7-30.

Modernità allo specchio. Arte a Venezia (1860- 1960), a cura di TONI TONIATO, Venezia, Supernova.

Musei e identità. Politica culturale e collettività, a cura di IVAN KARP, CHRISTINE MULLEN KREAMER, STEVEN D. LAVINE, Bologna, Clueb.

CONSTANCE PERIN, *Il circuito comunicativo: musei come esperienze*, in *Musei e identità…*, pp. 169-222.

1996

PATRIZIA ANDREASI BASSI, *Il museo nel processo della comunicazione*, in *L'invenzione dell'identità…*, pp. 53-58.

GIORGIO BUSETTO, *Il patrimonio delle fondazioni culturali: considerazioni su un'evoluzione strutturale*, in *L'azienda museo…*, pp. 183-186.

Carlo Scarpa alla Querini Stampalia. Disegni inediti, a cura di MARTA MAZZA, Venezia, Il Cardo.

ELENA DALLE RIVE, *La fondazione Scientifica Querini Stampalia: aspetti organizzativi e gestionali*, in *L'azienda museo…*, pp. 137-181.

STEFANIA FUNARI, IVANA SIMONATO, *I musei veneziani: indagine sulle strutture permanenti*, in *L'azienda museo…*, pp. 277-311.

L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi, a cura di ANGELA RONCACCIOLI, Padova, Cedam.

L'invenzione dell'identità e la didattica delle differenze, Atti della sessione "Antropologia museale", II congresso nazionale A.I.A.E.A. Identità differenze conflitti, Roma, 28-30 settembre, 1995, Milano.

1997

LUCA BALDIN, *Le Gallerie d'Arte Moderna e la promozione di una cultura del contemporaneo*, in *Musei del Veneto…*, pp. 223-236.

PAOLA MARINI, *Musei del Veneto: sedi storiche o strutture moderne?*, in *Musei del Veneto…*, pp.115-123.

Musei del Veneto. Il patrimonio, i problemi, le prospettive, il pubblico, a cura di LUCA BALDIN, Atti del Convegno, Treviso 26-28 ottobre 1995, Treviso, Canova.

GIOVANNI PINNA, *Fondamenti teorici per un museo di storia naturale*, Milano, Jaca Book.

GIANDOMENICO ROMANELLI, *Museo e territorio: il modello italiano*, in *Musei del Veneto…*, pp. 57-70.

1999

ANTONIO AVORIO, *Il marketing dei musei*, Roma, Seam.

LUCA BASSO PERESSUT, *Musei. Architetture 1990-2000*, Milano, Federico Motta.

LEONIDA BERNARDI, *I musei del Veneto. Un'indagine statistica*, Osservatorio Regionale dei Musei del Veneto, Treviso, Canova.

Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento, a cura di LUCA ZAN, Milano, Etaslibri.

ANDREA MORETTI, *Un'organizzazione museale multiunit: i Musei Civici di Venezia*, in *Conservazione e innovazione..*, pp. 295-330.

2000

LUCA BASSO PERESSUT, *Museo: l'architettura e il suo valore*, in *Per una nuova Museologia*… , pp. 54-58.

Carlo Scarpa. Mostre e musei 1944-76. Case e paesaggi 1972-78, a cura di GIULIO BELTRAMINI, KURT FORSTER, PAOLA MARINI, Milano, Electa.

RENATA CODELLO, *Il restauro dell'architettura contemporanea. Carlo Scarpa, l'aula Manlio Capitolo*, Milano, Electa, pp. 90- 101.

FRANÇOIS COLBERT, *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, Etaslibri, pp. 94-112.

ALBA DI LIETO, *Museo di Castelvecchio. Verona. 1958-64. 1967-69. 1974*, in *Carlo Scarpa…*, pp. 172-176.

CARLO FUORTES, *Nuove esperienze gestionali nel settore museale*, in Economia della cultura, anno X, 2000/ n. 2, Il Mulino, pp. 213-223.

ANTONELLA HUBER, *L'allestimento come progetto di identità* in *Per una nuova Museologia…*, pp. 138-145.

Il restauro fra identità e autenticità, a cura di GIUSEPPE CRISTINELLI, VITTORIO FORAMITTI, Atti della tavola rotonda «I principi fondativi del restauro architettonico», Venezia 31 gennaio-1 febbraio 1999, Venezia, Marsilio.

Il sistema museale veneto, a cura di LUCA BALDIN, Atti della III Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Verona, 21-22 settembre 1999, Treviso, Canova.

FABIO ISMAN, *Venezia, la fabbrica della cultura. Tra istituzioni ed eventi*, Venezia, Marsilio.

MANOLIS KORRES, *La conservazione della sostanza del monumento attraverso il progetto di restauro architettonico*, in *Il restauro fra identità…*, pp. 109-114.

Per una nuova Museologia, a cura di GIOVANNI PINNA, SALVATORE SUTERA, Atti dei Convegni Internazionali, Milano, 29 aprile 1998, ICOM.

GIOVANNI PINNA, *L'immateriale valore economico dei musei*, in *Per una nuova Museologia…*, pp. 3-6.

LUDOVICO SOLIMA, *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Roma Gangemi.

JEAN- LOUIS TAUPIN, *Quale progetto per il patrimonio architettonico storico?*, in *Per una nuova Museologia…*, pp. 115-119.

MANFRED WEDHORN, *L'ampliamento del concetto di tutela dei monumenti e l'interazione fra vecchio e nuovo*, in *Per una nuova Museologia…*, pp. 105-108.

2001

Il museo dalla parte del visitatore, Atti della IV Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Treviso, 21-22 settembre 2000, Treviso, Canova.

Museo contro museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati, a cura di PIETRO VALENTINO, GIANFRANCO MOSSETTO, Firenze, Giunti.

LUDOVICO SOLIMA, *I musei e i loro visitatori: le esperienze italiane di analisi della domanda,* in *Il museo dalla parte…*, pp. 87-106.

LUDOVICO SOLIMA, *Marketing strategico per la gestione dei musei,* in *Museo contro museo…*, pp. 55-79.

PIETRO VALENTINO, *Le trasformazioni dei musei negli anni '90,* in *Museo contro museo…*, pp. 397-423.

2002

MARIA ELISA AVAGNINA, *L'identità del museo,* in *Il museo come luogo…*, pp. 27-37.

DAVIDE BANZATO, *Introduzione,* in *Progettare il museo…*, pp.31-34.

PELLEGRINO BONARETTI, *La città del museo. Il progetto del museo fra tradizione del tipo e idea della città,* Firenze, Edifir.

Carlo Scarpa. L'opera e la sua conservazione, Giornate di studio alla Fondazione Querini Stampalia, I-1998/ III-2000, a cura di MAURA MANZELLE, Milano, Skira.

RENATO DE FUSCO, *Architettura come mass medium. Note per una semiologia architettonica,* Bari, Dedalo, pp. 9-27.

SILVIA DELL'ORSO, *Altro che musei. La questione dei beni cultuali in Italia,* Bari, Laterza.

Il museo come luogo dell'incontro. La didattica museale delle identità e delle differenze, Atti della VII Giornata Regionale di studio sula Didattica Museale, Vicenza, 24 novembre 2003, Treviso, Grafiche Vianello.

DANIELE JALLA, *Funzioni e ragioni del museo contemporaneo: una proposta di riflessione,* in *Progettare il museo…*, pp. 93-112.

Progettare il museo, a cura di LUCA BALDIN, Atti della V Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Padova, 24-25 settembre 2001, Treviso, Canova.

GIANDOMENICO ROMANELLI, *Pensare il nuovo museo nel Veneto: progetti, realizzazioni, prospettive,* in *Progettare il museo…*, pp. 35-42.

ARRIGO RUDI, *Progettare l'allestimento: interpretare il passato, inventare il futuro,* in *Progettare il museo…*, pp.121-126.

SALVATORE SETTIS, *Italia S.p.a.. L'assalto al patrimonio culturale,* Torino, Einaudi.

2003

EILEAN HOOPER-GREENHILL, *Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte,* in *Il museo relazionale…*, pp. 1-39.

Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee, a cura di SIMONA BODO, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli.

FIONA MCLEAN, *Costruzione e veicolazione dell'immagine nei musei d'arte: verso nuovi concetti di marketing museale*, in *Il museo relazionale…*, pp. 61-79.

ERIC MOODY, *Ripensare il museo d'arte come risorsa educativa: marketing e curatela rivisitati in risposta a pubblici complessi*, in *Il museo relazionale…*, pp.41-60.

LUCA ZAN, *Economia dei musei e retorica del management*, Milano, Electa.

2004

'900 ed oltre. L'Italia dei musei e la riproduzione artistica contemporanea, Atti della VII Conferenza regionale dei Musei del Veneto, Venezia, 29-30 settembre 2003, Treviso, Grafiche Vianello.

ACHILLE BONITO OLIVA, *I fuochi dello sguardo. Musei che reclamano attenzione*, Roma, Gangemi.

Carlo Scarpa. L'opera e la sua conservazione, Giornate di studio alla fondazione Querini Stampalia, VI. 2003, a cura di MAURA MANZELLE, Mendrisio, Fondazione Archivio del Moderno.

SERGIO LOS, *Progettare per Carlo Scarpa*, in *Carlo Scarpa…*, pp. 53-94.

MARCO MUSCOGUIRI, *Architettura della biblioteca. Linee guida di programmazione e progettazione*, Milano, Sylvestre Bonnard.

KARSTEN SCHUBERT, *Museo. Storia di un'idea. Dalla rivoluzione francese a oggi*, London, One-Off Press, 2000, a cura di MARIA GREGORIO, Milano, Il Saggiatore.

ANGELO TABARO, *Intervento*, in *'900 ed oltre…*, pp. 17-27.

NEIL KOTLER, PHILIP KOTLER, *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, California, Josses-Bass Inc., a cura di CESARE ANNIBALDI Torino, Einaudi.

2005

LUCA BASSO PERESSUT, *Il museo moderno. Architettura e museografia da Perret a Kahn*, Milano, Lybra Immagine.

CHIARA BERTOLA, *Il museo contemporaneo ovvero il museo dell'inaspettato*, in *Una possibile vocazione…*, pp. 12-21.

GIOVANNI BIANCHI, *L'arte contemporanea nei Musei Veneti: esiste una vocazione?* In *Una possibile vocazione…*, pp. 22-27.

DUNCAN CAMERON F., *Il museo: tempio o forum*, in *Il nuovo museo…*, pp. 45-72.

FRANCESCO DAL CO, *La necessità del progetto*, in *Progettare un museo….*, pp. 70-79.

STEFANO DE CARO, *Il museo e il suo contesto*, in *Strumenti di valutazione…*, pp. 171-172.

AURORA DI MAURO, *Regione Veneto*, in *Strumenti di valutazione…*, pp. 299-308.

Il nuovo museo. Origini e percorsi, a cura di CECILIA RIBALDI, vol. 1, Milano, il Saggiatore.

GIULIANO MAGGIORA, *Sulla retorica dell'architettura*, Firenze, University Press.

MARIA VITTORIA MARINI CLARELLI, *Che cos'è un museo*, Roma, Carocci.

LORETTA PARO, *Musei. Schede di rappresentazione e analisi*, in *Una possibile vocazione…*, pp.114-190.

Progettare un museo. Le nuove gallerie dell'Accademia di Venezia, a cura di RENATA CODELLO, Milano, Electa.

Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto, a cura di ADELAIDE MARESCA CAMPAGNA, Roma, Gangemi.

Una possibile vocazione. Il contemporaneo nei musei del Veneto, a cura di CHIARA BERTOLA, MARTA SAVARIS, Prato, Grafica Lito.

2006

MONICA AMARI, *Progettazione culturale. Metodologia e strumenti di cultural planning*, Milano, FrancoAngeli.

GUIDO BELTRAMI, ITALO ZANNIER, *Carlo Scarpa. Atlante delle architetture*, Venezia, Marsilio.

MONICA CELLI, *Intervento*, in *Musei tra due millenni…*, pp.61-68.

Dai principi agli impegni in agenda. Politiche per gli standard nei musei, Atti della IX Conferenza Regionale dei Musei del veneto, Venezia, 1-2 dicembre 2005, Treviso, Tipolitografie N.T.L..

ALBA DI LIETO, *I disegni di Carlo Scarpa per Castelvecchio*, Venezia, Marsilio, pp. 57-67.

DUCCIO BRUNELLI, *Exhibit Design. Architettura come strumento di comunicazione*, Firenze, Alinea.

LAURA GIRALDI, *Progettare esperienze emotive*, in DUCCIO BRUNELLI, *Exhibit Design…*, pp. 10-11.

DANIELE GOLDONI, MAURIZIO RISPOLI, *Estetica e management nei beni e nelle produzioni culturali*, Bolzano, Il Brennero

DANIELE GOLDONI, *"Beni culturali": nuovi compiti per un orientamento estetico?* In GOLDONI, RISPOLI, *Estetica e management…*, pp. 61-77

PIETRO MARANI, ROSANNA PAVONI, *Musei. Trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*, Venezia, Marsilio.

PAOLA MARINI, *Intervento*, in *Musei tra due millenni…*, pp. 57-60.

Musei tra due millenni. Per i dieci anni della Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Atti della X Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Venezia, 30 novembre-1 dicembre 2006, Treviso Tipolitigrafie N.T.L..

SARA MUSMECI, *C'era una volta il museo?*, Roma, Bonanno.

MAURIZIO RISPOLI, *Prodotti culturali: cose e attività?* In GOLDONI, RISPOLI, *Estetica e management…*, pp. 93-99.

RENATO TRONCON, *Il ripristino degli spazi storici e la prospettiva della festa*, in GOLDONI, RISPOLI ,*Estetica e management…*, pp. 107-117.

FRANCESCO VALCANOVER, *Intervento*, in *Musei tra due millenni…*, pp. 21-24.

ALESSANDRA ZAMBONIN, *2005: censimento dei musei del Veneto*, in *Dai principi agli impegni…*, pp. 19-47.

2007

GABRIELLA BELLI, CRISTIAN VALSECCHI, *I musei d'arte contemporanea e i loro visitatori*, in *Il giornale di Civita*, anno II, n. 7, luglio-agosto 2007, riprodotto in http://www.civita.it/index.php/content/download/507/1870/file/2007_07_GIORNALE_DI_CIVITA.pdf., consultato il 4 giugno 2009.

CINZIA FERRARA, *La comunicazione dei beni culturali. Il progetto dell'identità visiva dei musei, siti archeologici, luoghi della cultura*, Milano, Editori di Comunicazione.

SAVERIO PANSINI, *La progettazione dei musei d'arte contemporanea*, in *Nuova Museologia*, n. 17, novembre 2007, Milano, Bine, pp. 2-6.

GIULIANA PASCUCCI, *Comunicazione museale*, Macerata, EUM.

2008

ENRICA DARDES, *La Guggenheim experience*, in *Nuova Museologia*, n. 19, novembre 2008, Milano,Bine, pp. 13-17.

MONICA DA CORTÀ FUMEI, *La comunicazione come servizio. Marketing dei musei: funzioni e strumenti*, in *Gli strumenti scientifici delle collezioni dei musei Civici Veneziani*, n. 3, 2008, Venezia, Marsilio, pp. 167-173.

I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche, a cura di ALESSANDRO BOLLO, Milano, Francoangeli.

MARIA MERCEDE LIGOZZI, *Esperienza e conoscenza del museo. indagine sui visitatori della Galleria nazionale d'arte moderna e contemporanea*, Milano, Electa, 2008, riprodotto in http://www.fizz.it/argomenti/pubblico/2009/ligozzi_capitolo.pdf., consultato il 2 giugno 2009.

LUDOVICO SOLIMA, *Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca*, in *I pubblici dei musei...*, pp.65-74.

MARIO RICCIARDI, *Il museo dei miracoli. Il museo come opera d'arte e invenzione tecnologica tra cultura e impresa, comunicazione e politica*, Milano, Feltrinelli, pp. 36-89.

2009

CRISTINA BALDACCI, *Punta della Dogana*, in Artedossier, anno XXIV, n. 256, giugno 2009, Firenze, Giunti, pp. 13-14.

LUCA BEATRICE, *Parla come dipingi. L'abc dell'arte che conta per sopravvivere ai critici*, in Libero, 13 agosto 2009, pp. 6-8.

RENATA CODELLO, *La Grande Accademia: Palladio e il tempo della pittura veneziana*, in Casabella, n. 778, anno LXXIII, giugno 2009, Milano, Mondadori, pp. 8-10.

FRANCESCO DAL CO, *Tadao Ando e l'eredità del tempo*, in Casabella, n. 778, anno LXXIII, giugno 2009, Milano, Mondadori, pp. 16-35.

RENATO DIEZ, *Branding* in *Arte, mensile di arte, cultura, informazione*, n. 432, agosto 2009, Milano, Mondadori, pp. 30-31.

PHILIP JODIDIO, *Tadao Ando e "lo spirito del luogo"*, in *Punta della Dogana…*, pp. 16-25.

Mapping the studio: artists from the Fraçois Pinault collection, a cura di FRANCESCO BONAMI, ALISON GINGERAS, catalogo della mostra, Milano Electa.

DOMINIQUE MULLER, *Punta della Dogana, ed è già letteratura*, in *Punta della Dogana…*, pp. 10-15.

Punta della Dogana. Palazzo Grassi. François Pinault Foundation, Parigi, Editions Beaux-Arts.

SITOGRAFIA

www.civita.it/index.php/content/download/507/1870/file/2007_07_GIORNALE_DI_CIVITA.pdf. Consultato il 10 agosto 2009.

www.fizz.it/argomenti/pubblico/2009/ligozzi_capitolo.pdf. Consultato il 7 giugno 2009.

www2.regione.veneto.it/cultura/musei/index.htm. Consultato il 9 giugno 2009.

www2.regione.veneto.it/cultura/arte-contemporanea/allegati/pattoperlartecontemporanea.pdfhttp://www.regioni.it/fascicoli_conferen/Presidenti/2003/marzo/27032003/xpatto.arte.contemporanea.emendato%202701031.htm. Consultato il 9 giugno 2009.

www.querinistampalia.it/fondazione/storia.html, Consultato il 10 agosto 2009.

http://www2.regione.veneto.it/cultura/musei/sistemimuseali.htm Consultato il 12 agosto 2009

http://www2.regione.veneto.it/cultura/IndagineMuseiVeneti/index.htm
INDAGINE SUI MUSEI DEL VENETO- BERNARDI. Consultato il 13 agosto 2009

www.museicivicivenezianiit. Consultato il 21 agosto 2009.

http://www.artive.arti.beniculturali.it/Accademia/Frame%20accademia.htm.Consultato il 7 settembre 2009.

http://www2.regione.veneto.it/cultura/arte-contemporanea/allegati/dgr2006_1505.pdf. Consultato il 28 settembre 2009.