

Un museo è un museo: parole chiave

Radiografia dei musei ecclesiastici, e non, in termini di buone pratiche, comunicazione, audience engagement

Valeria Minucciani, Politecnico di Torino

Nella giornata di oggi sono state dette molte cose importanti e forniti utilissimi contributi. Sono emersi i due volti dei musei ecclesiastici, quelli che il prof. Collareta ha efficacemente definito come due opposti estremismi: da un lato il loro essere luoghi di conservazione esposizione e studio di collezioni storico artistiche, dall'altro il loro essere luoghi vivi di catechesi e di animazione culturale e sociale.

Da parte mia vorrei partire da una provocazione "laica" secondo cui non esistono un patrimonio religioso o ecclesiastico, un patrimonio storico o etnografico o artistico, bensì esiste un unico patrimonio culturale universale: quello che fa la differenza è il contesto interpretativo. Nei musei ecclesiastici l'originario significato religioso ne diventa il perno, anziché essere messo da parte come solitamente accade.

Per questo dico "un museo è un museo", nel senso che parlando di musei ecclesiastici stiamo parlando *in primis* di musei, che devono essere a tutti gli effetti musei del terzo millennio. Il museo contemporaneo si articola intorno a una serie di parole chiave note al punto da esser diventate degli slogan. Non le voglio certo elencare qui, ma ne vorrei sottolineare qualcuna con brevi riflessioni.

La prima che vi propongo può essere inaspettata: si riferisce alle **dimensioni del museo**. Inutile negare che i musei ecclesiastici e religiosi, di norma, sono musei piccoli o medio piccoli. E questo non è un elemento secondario. Fino a pochi anni fa la letteratura e la critica, nonché l'attenzione politica e mediatica, si soffermavano sulle problematiche dei grandi musei. In tempi più recenti invece l'attenzione si è anche spostata sulle altre realtà più piccole, perché si è capito che sono parte integrante del patrimonio e che svolgono un ruolo imprescindibile soprattutto se si considera il legame con il territorio (altra parola chiave che oggi è già più volte emersa).

Ebbene, è stato il censimento dell'ISTAT effettuato nel 2011 (e divulgato nel 2013) relativo a "musei e istituti assimilabili, aree archeologiche e monumenti" a insistere sulla distinzione tra musei *molto grandi* e musei *piccoli e piccolissimi*. Chiari che nemmeno l'1% dei musei italiani totali poteva essere considerato *grande*, mentre il 75% era costituito da strutture di dimensioni "piccole e piccolissime" con meno di 10.000 visitatori annui. Di questi, pochi (17%) accedevano a finanziamenti pubblici e ancora meno (9%) a finanziamenti privati. Questi istituti avevano in media 1,2 addetti (che significa che molti non ne avevano nemmeno uno!) e comunque quasi il 90% dei musei italiani non aveva più di 5 addetti: anche per questo, il 60% si avvaleva di un esercito di molte migliaia di volontari e il 30% del sostegno di associazioni.

Inaspettatamente, i rapporti numerici fra musei piccoli e grandi si invertivano se si passava a esaminare dati più connessi alla qualità delle attività. Se i musei grandi e celebri da soli attiravano quasi la metà dei visitatori totali, erano soprattutto i musei piccoli ad avere legami con il territorio (40% contro 6%) e se quelli grandi attiravano molti più stranieri, in percentuale quelli piccoli attiravano più giovani e anche più anziani (che significa che erano in grado di differenziare l'offerta e andare maggiormente incontro alle esigenze dei visitatori).

Il report finale del censimento concludeva affermando che **il modello italiano è caratterizzato da organizzazioni di piccolissima dimensione (meno di 1.000 visitatori) presenti anche nei centri più piccoli, con risorse e mezzi limitati ma particolarmente legate alla storia locale e al territorio, nei confronti del quale esprimono un servizio puntuale.**

Non è stata data mai una definizione di “museo piccolo”, certamente non è affatto una *diminutio* ma semplicemente la constatazione di limiti quantitativi e dimensionali oggettivi (si tratta di musei con *piccoli numeri*, ovvero collezioni limitate e/o spazi limitati e/o addetti limitati e/o orari limitati e/o risorse limitate e/o visitatori limitati...) e insieme connotati da parametri qualitativi abbastanza specifici, (in parte difficoltà e debolezze, in parte punti di forza - come vedremo).

Ripeto, i musei ecclesiastici si situano precisamente in questa fascia.

La *Lettera Circolare sulla funzione pastorale dei Musei Ecclesiastici* raccoglie numerosissime raccomandazioni che descrivono quello che ormai è e deve essere ogni museo, non soltanto un museo “ecclesiastico”. Nello stesso tempo elenca, massimizzandone gli effetti, tutte le ricadute, i compiti, le peculiarità di un museo contemporaneo descrivendo uno stato di arrivo finale, in cui tutte le condizioni sono ideali, ma nulla o quasi dice sul percorso da effettuare e soprattutto non tiene in sufficiente considerazione questa *piccolezza* tipica della quasi totalità degli istituti, a maggior ragione nella loro fase iniziale.

L’epoca della *Lettera Circolare* corrisponde allo scoccare del nuovo millennio, e - come è già stato rimarcato - proprio con gli inizi dell’anno Duemila sono stati compiuti molti passi importanti che hanno rapidamente trasformato il panorama di riferimento dei musei italiani. Li possiamo riassumere come un’**istanza crescente di qualità**, ancora più difficile da fronteggiare appunto perché parliamo di musei abbastanza piccoli, per i quali il rapporto con Enti di ricerca e Università diventata sempre più necessario. Questa istanza di qualità nasce sia dall’alto sia dal basso.

Nasce dall’alto perché il legislatore ha innalzato l’asticella dei requisiti richiesti a un museo per essere riconosciuto come tale: è d’obbligo il riferimento all’*Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (2001) e ad altre normative specifiche per i siti di interesse culturale (ultima in ordine di tempo la Circolare 80/2016, *Raccomandazioni in merito all’accessibilità a musei, monumenti, aree e parchi archeologici*).

Da queste norme nasce il primato di una parola chiave che è **accessibilità**, che costituisce il fondamento dei principi di uguaglianza e libertà, e verso la quale la sensibilità civile è significativamente cresciuta. Oggi però il concetto di accessibilità si è molto allargato, e parliamo piuttosto di **inclusione** perché abbiamo compreso che le barriere che limitano o impediscono l’accesso al patrimonio non sono soltanto fisiche, ma anche culturali, economiche e sociali.

Su questo penso che istituti come i musei ecclesiastici siano fortemente chiamati in causa: sia perché il patrimonio di natura religiosa è di per sé stesso esposto a questo specifico rischio di inaccessibilità, sia perché sono istituti intrinsecamente sensibili a queste tematiche. Su questo ritengo che non si sarà mai fatto abbastanza, nonostante il grande impegno che vi si sta approfondendo.

Ma, come dicevo, l’istanza di qualità nasce anche dal basso, cioè dagli operatori e dalle Associazioni Museali Italiane. Da questo versante è emersa un’altra parola chiave determinante: la **professionalità**, unita a una forte domanda di formazione (si vedano la *Carta nazionale delle professioni museali* del 2006 e il *Manuale europeo delle Professioni museali* del 2008). Sono stati individuati venti profili professionali, corrispondenti a diversi ambiti di competenza.

Credo che tutti siamo concordi nell’affermare che i musei ecclesiastici in questi venti anni hanno fatto un enorme lavoro ed enormi passi avanti. Ma, date le nostre premesse sui piccoli musei, come si fa a rispondere a questa istanza crescente di qualità senza risorse e senza personale? La qualità e la professionalità hanno un costo, ed è giusto che sia così. Non possiamo demandare al volontariato compiti che necessitano non solo di competenza (il volontariato si può e si deve formare) ma anche di vera e propria *responsabilità professionale* (la gestione economica, lo studio scientifico). Sotto questo punto di vista la *Lettera Circolare* ritengo che non faccia sufficiente chiarezza.

Ed ecco quindi ritornare prepotentemente la parola chiave **mancanza di risorse**, che ha un forte nesso con un'altra: **partecipazione**. Grazie alla seconda si può in parte sopperire alla prima, ed è certo più facile creare partecipazione all'interno di comunità non troppo estese e quindi intorno a musei più piccoli.

La partecipazione ha dato ottimi risultati nell'elaborazione dei contenuti, nella gestione di attività ma anche nel reperimento dei fondi necessari. Un fenomeno molto attuale e particolarmente all'estero, capace di supplire alla scomparsa delle grandi donazioni, è quello del *micromecenatismo*, che nasce proprio dalla partecipazione di un pubblico molto vasto. Se adeguatamente motivato e coinvolto, questo reagisce spesso con un entusiasmo inaspettato e all'esiguità dei contributi sopperisce la quantità delle risposte. A Torino, nel 2013, un'operazione di *crowdfunding* lanciata da Palazzo Madama (un museo di medie dimensioni) per riacquistare un prezioso servizio di porcellane appartenuto a una famiglia piemontese ha riscosso un grande successo proprio sollecitando il senso di partecipazione e di appartenenza della cittadinanza con il claim "Acquista *con noi* un pezzo di storia". In due mesi sono stati raccolti più di 66.000 euro grazie a donazioni per la maggior parte comprese tra i 5 e i 15 euro...

Intorno al patrimonio si può dunque creare aggregazione, e questo genera risorse in tutti i sensi. Ma sono necessarie iniziativa e creatività.

Un'altra parola chiave connessa a questa istanza di qualità e di professionalità, e che è il cuore della mission stessa di qualsiasi museo, è la **capacità di comunicazione**. Molte cose al proposito sono già state dette, per cui vorrei porre l'accento soltanto su due aspetti della comunicazione. Il primo è **l'accoglienza**, parola chiave molto importante.

Si tratta di una componente che qualifica in modo molto specifico i musei piccoli rispetto a quelli grandi. Nel grande museo l'accoglienza consiste nella gestione delle masse di visitatori: dunque in una efficiente informazione, in un rapido smistamento, nella fornitura di servizi. Nel museo piccolo, viceversa, l'accoglienza recupera il suo significato primario: il visitatore è proprio *accolto* come un ospite, e non si sente un numero ma una persona. Chi visita musei piccoli generalmente è anche alla ricerca di un'esperienza più personale.

L'altro aspetto della comunicazione su cui voglio mettere l'accento, tralasciando per il nodo cruciale della mediazione, consiste nella **capacità di utilizzare le forme e i linguaggi della comunicazione contemporanea**: non parlo tanto della multimedialità, delle varie app o delle visite virtuali, quanto del mondo dei social. Il web 2.0 è un mondo che ormai nessuna istituzione aperta al pubblico può permettersi di ignorare ed è in grado di dare grande visibilità anche a musei molto piccoli, se ben gestito. Sono stati fatti studi sistematici su questi strumenti, che raggiungono moltissimi utenti ma anche irrimediabilmente ne emarginano altri; che permettono di abbattere barriere spazio temporali e di avere feedback in tempo reale; che richiedono presenza e prontezza, e che a volte rischiano anche di essere dei *boomerang*. Oggi troviamo molti musei ecclesiastici che hanno una pagina facebook, che diventa una vetrina delle loro attività e un'arena virtuale di discussione. Certamente la *Lettera Circolare* non poteva prefigurare la potenza di questi mezzi che nel volgere di pochissimi anni avrebbero trasformato radicalmente i modi della comunicazione interpersonale e non solo quella.

Il pubblico della rete parla, lascia commenti, reagisce nel bene e nel male. E proprio la possibilità di avere il feedback dai visitatori e dagli utenti ci introduce alle ultime parole chiave: **l'attenzione al pubblico, il monitoraggio del pubblico, la conoscenza del pubblico** (si veda lo studio *Il Monitoraggio e la valutazione dei pubblici dei musei* commissionato dal MIBACT e concluso nel 2016). Se davvero occorre mettere la persona e l'esperienza della partecipazione al centro dell'agire culturale, se davvero occorre considerare fasce allargate di popolazione, il pubblico va conosciuto a fondo. I musei ecclesiastici, come tutti i musei,

sono invitati a rilevare e profilare il proprio pubblico, a studiare le ragioni dei successi e degli insuccessi: ma anche questo, va detto, è un costo perché richiede specifiche professionalità.

Per concludere le mie riflessioni ho allora voluto verificare con una certa attenzione che cosa dice dei musei ecclesiastici il popolo del web. Ho compulsato, sia pure in modo non esaustivo, i commenti lasciati dai visitatori su una piattaforma di valutazione ormai molto diffusa come *Tripadvisor*.

Premetto che emerge con grande nitidezza ciò che già sappiamo, cioè che il pubblico è quanto di più vario ed eterogeneo possiamo immaginare: dello stesso museo leggete che è imperdibile e che la sua visita è inutile; che è entusiasmante e che è noioso; che richiede mezz'ora di visita o che meriterebbe un'intera giornata... ..

Su circa 150 musei ecclesiastici (soprattutto diocesani) recensiti, su una scala di valutazione che va da 1 (=pessimo) a 5 (=eccellente) i voti medi *non vanno mai al di sotto del 4*: un bel successo.

Ma entriamo nel merito: perché il pubblico apprezza questi musei? Certamente per le collezioni inaspettatamente interessanti, ma fra le cose che vengono riconosciute con maggiore frequenza ci sono **l'accoglienza**, la gentilezza e cordialità del personale, la sua disponibilità e preparazione. Molti parlano espressamente di personale "appassionato", e sottolineano che "la guida ha fatto la differenza" o che "la guida è stata tutta per noi": dunque la visita è stata personalizzata, costruita sulle specifiche esigenze dei visitatori. Il pubblico è estremamente sensibile a questi aspetti, e l'atteggiamento del personale è un parametro che influenza fortemente il giudizio.

Per inciso, ho voluto vedere i giudizi di due grandi musei come gli Uffizi e il Louvre. Hanno, su un totale di molte migliaia di valutazioni, parecchie centinaia di giudizi "pessimi" e "moto scarsi": perché? Degli Uffizi, testualmente, si deplorano "la disorganizzazione, la scortesia, la indisponibilità del personale, la scarsa professionalità dei servizi". E del Louvre si critica aspramente "il personale inqualificabile, la difficoltà di accessibilità – nientemeno! – la comunicazione e la didattica pessime" e il sentirsi un numero mal tollerato. Certo, resta il fatto che le collezioni di questi musei sono eccezionali, ma questo non li salva dalla solenne bocciatura di una parte del pubblico. Ecco che si conferma come l'accoglienza sia proprio un aspetto che caratterizza il diverso approccio dei musei grandi e dei musei piccoli: se per i primi è una spina nel fianco, per i secondi è un punto di forza.

Ma c'è dell'altro, naturalmente. Dobbiamo sapere che il pubblico osserva con attenzione gli strumenti del museo ed è in grado di apprezzare l'apparato didattico (le schede, i filmati, la sintesi e la chiarezza dei testi). Così come fa attenzione all'ambiente e nota l'allestimento (che di volta in volta definisce "molto moderno, datato, suggestivo, curato, tecnologicamente all'altezza della conservazione dei beni").

Spesso leggiamo commenti come questo: "certo non si farebbe un viaggio apposta per venire a vedere il museo in oggetto, ma può essere una tappa da fare una volta che siete qui". Ecco dunque confermata una volta di più l'importanza del **rapporto con il territorio** e la **sinergia fra istituzioni**, la necessità di studiare offerte turistiche integrate per rafforzare reciprocamente l'attrattività.

Ma vediamo anche che cosa *non* piace, dei musei ecclesiastici.

Sulle recensioni di questi 150 musei ho trovato, naturalmente, anche qualche singolo giudizio molto negativo.

In generale, spesso si deplora il fatto che essi non siano sufficientemente conosciuti o divulgati, ma non sono queste le motivazioni delle critiche negative.

I rarissimi casi di scortesia o insofferenza del personale vengono immediatamente castigati dal pubblico.

Così come non vengono perdonati gli episodi di **inaccessibilità** (fisica, ma anche culturale: il fatto che le spiegazioni siano soltanto in italiano è una barriera insormontabile per i turisti che non conoscono la lingua...) ma su questi certo influisce la mancanza di risorse, come sta alla base di altre criticità evidenziate dal pubblico: aperture troppo limitate, o cattive condizioni di manutenzione.

Non tutti accettano che per visitare una Basilica antica si debba pagare un biglietto di ingresso: e si appellano, faziosamente, al fatto che "un luogo di culto dovrebbe essere aperto a tutti". Ecco dunque l'ultimo

aspetto su cui volevo portare l'attenzione: nei commenti infine emergono anche i pregiudizi, a cui i musei ecclesiastici sono per loro natura particolarmente esposti.

A volte il pubblico riconosce di essere stato prevenuto e si ricrede: premette spesso precisazioni come "non avevo mai preso in considerazione una visita al Museo Diocesano della mia città", "... ho sempre snobbato questi musei perché l'arte sacra non mi interessa", "... non volevo andarci, pensando a un museo di tipo "religioso", "esteriormente si presenta non come un classico museo ma più come una dependance del vescovado e pensi di trovarci solo crocefissi o quadri e statue religiose", "Credevamo alle solite rappresentazioni ecclesiastiche e noiose"... **e invece**, conclude, "è stata una piacevole sorpresa", "E' stata una fantastica scoperta!", "dimenticatevi i musei diocesani tipici tutti uguali!"....

Altre volte il pregiudizio persiste, e leggiamo commenti come (cito testualmente) "... il museo è una collezione esibita di lusso ecclesiastico, con qualche gioiello scultoreo a tema religioso. Triste esibizione", o anche "il museo è di sicuro interessante per tutto ciò che riguarda la ricchezza del clero..."

Ancora una volta, è dimostrata l'importanza di una **corretta comunicazione, formazione e informazione**. Il pubblico capisce le cose a partire da ciò che sa. Molte volte è preparato, altre ha in se stesso delle barriere. La sfida è ampliare l'utenza, senza inseguire il modello gestionale dei grandi musei (dei quali si rischierebbe solo di assumere le criticità) bensì esaltando i punti di forza della piccolezza. Spesso il *messaggio dell'indicibile* arriva proprio per vie traverse, e gli atteggiamenti e l'impegno sono vere e proprie forme di comunicazione.