



laboratorio dell'immaginario

issn 1826-6118

rivista elettronica

http://cav.unibg.it/elephant_castle

DOVE VA IL MUSEO

a cura di Sara Invernizzi, Arnauld Maillet, Giovanni C. F. Villa

dicembre 2019

CAV - Centro Arti Visive
Università degli Studi di Bergamo

AURORA DI MAURO

Il futuro plurale. Considerazioni sparse sul museo nella sua terza età

Il museo del futuro è il futuro del museo?

Porta via poco tempo. È solo un banale esperimento. Basta inserire nel motore di ricerca più usato al mondo le parole museo, futuro. Usciranno, in pochi secondi, *link* che rimandano a pagine di siti web che espongono ricerche, testi e articoli in cui il cuore dell'argomento è la comunicazione digitale.

Vale la pena di riprovare; in fondo si tratta di perdere solo un'altra manciata di secondi blindando, questa volta, la ricerca online con le seguenti frasi: musei del futuro, il futuro dei musei. Il traguardo rimane ancora lo stesso: la comunicazione digitale. E così, quando si parla di futuro dei musei, almeno per un momento (se altra è l'idea di futuro) si prova la sensazione di vedersi circondati da chi, anziché guardare la luna, pone fitto il suo sguardo al dito che la indica.

Se, per motivi anagrafici e di formazione, si è cresciuti con l'idea che 'comunicare il museo' voglia dire soprattutto un complesso di operazioni che attengono, *in primis*, al ruolo del direttore – al quale spetta il compito di allestire il patrimonio del museo avendo cura che siano comprensibili sia il senso dell'allestimento declinato nelle diverse vetrine e nei diversi spazi che ospitano i beni sia le didascalie – può risultare un po' ostico (anche se nessuno lo darà mai a vedere; siamo nel secondo millennio, che diamine!) accettare ragionamenti di questo tipo: "Investire nella comunicazione digitale è dunque oggi particolarmente importante per promuovere un museo ma anche per intercettare un pubblico che si muove sempre più in rete perché 'Internet ha annullato il confine tra reale e digitale' e 'per il

settore culturale sottrarsi all'agorà digitale significa oggi condannarsi all'irrelevanza'" (Coccoluto 2019: 436). Traggio la citazione (che a sua volta cita alcuni passaggi di un contributo di Marta Coccoluto) dal breve, ma denso di informazioni per contenuto e per metodo, volume che la storica dell'arte Nicolette Mandarano, *digital media curator* delle Gallerie nazionali Barberini Corsini e coordinatrice del master "Digital Heritage. Cultural Communication through Digital Technologies" alla Sapienza di Roma, ha dedicato alla comunicazione dei e nei musei, tema inteso come rapporto con i media digitali quali strumenti per creare, mantenere, rafforzare il dialogo tra l'istituto e il visitatore (Mandarano 2019: 27).

Dunque il futuro dei musei, almeno immergendosi nel brodo primordiale del web, si ridurrebbe alla sola prospettiva della fruizione digitale?

Non si può ignorare che "digitalizzazione", al pari dell'imperante "innovazione", è termine ormai entrato a far parte del vocabolario del direttore e del conservatore di museo contemporaneo tanto che il tema è diventato centrale all'interno di quella operazione promossa (al suo esordio in tutt'altri termini, vedremo poi perché) dal Ministero per i Beni e le Attività culturali nota come Sistema museale nazionale. Vi fa riferimento la stessa Mandarano:

Il 21 febbraio 2018 è stato emanato dall'allora ministero per i Beni e le attività culturali e il turismo (MIBACT, oggi MIBAC) il D.M. n. 113, *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale*. Nell'Allegato I al decreto, relativo ai *Livelli uniformi di qualità per i musei*, la III Parte è, significativamente, dedicata alla *Comunicazione e ai rapporti con il territorio*. In essa si legge:

I musei hanno come finalità istituzionale quella di offrire alla collettività un servizio culturale fondato essenzialmente sulla conservazione e valorizzazione delle loro collezioni. Strumenti fondamentali sono la comunicazione e la promozione del patrimonio.

E ancora:

Adeguate spazio va dato inoltre all'utilizzo delle tecnologie. L'impor-

tanza della rete come primo approccio conoscitivo fra l'utente/visitatore e gli istituti museali è stata più volte messa in evidenza. Pertanto, la disponibilità di informazioni online sull'accesso al museo, sulle collezioni, sui servizi, sulle attività extra – inclusi social network, applicazioni, ecc. – e la loro efficacia in termini di aggiornamento ed esaustività delle informazioni, diventano di primaria importanza.

E' ormai chiaro dunque, e finalmente anche per una formale presa di posizione da parte del MIBAC, che nell'analizzare oggi il tema della comunicazione e, di conseguenza, della valorizzazione e promozione del patrimonio culturale, non è più possibile prescindere dalle tecnologie e dalle innovazioni tecnologiche, che peraltro ormai da tempo popolano musei e istituzioni culturali nazionali e internazionali; e tanto meno si può prescindere dall'utilizzo sempre più diffuso della rete e dei social media (Mandarano 2019: 7-8).

Si deve al direttore della Direzione generale Musei del Ministero, Antonio Lampis, l'impegno a mantenere alta l'attenzione sul rapporto tra tecnologie digitali e esperienze di apprendimento in ambito museale, con particolare attenzione alle generazioni dei giovanissimi, rivendicando un'esperienza pionieristica fin dal 1998, quando era dirigente nella provincia di Bolzano. Sua è l'introduzione al "Piano triennale per la Digitalizzazione e l'Innovazione dei Musei" per gli anni 2019, 2020 e 2021 nella quale si esprime con il suo consueto stile diretto e scabro in questi termini a sostegno della "indispensabile revisione dei racconti connessi alle collezioni museali" e della "necessaria revisione radicale degli allestimenti":

Lo strumentario di molti luoghi d'arte, di molti operatori del settore è desolatamente rimasto lo stesso, ancora troppo spesso impermeabile al cambiamento. Gran parte dei curatori e degli altri operatori professionali fondano la loro formazione sulla museologia tradizionale ed è da lì che hanno mutuato metodologie e abitudini ormai desuete, aggiungendovi la crescente tendenza a rivolgere la propria attenzione non tanto al consumatore finale del proprio lavoro ma ai colleghi e ad altri operatori specializzati, anche a causa delle scarsissime occasioni di dibattito scientifico. È tempo di vedere meno cataloghi-mattone, per citare la mirabile Marina Vesco, e impegnare con i nuovi linguaggi le nuove generazioni di storici dell'arte e di archeologi che meritano

di potersi nuovamente esprimere e di essere maggiormente coinvolti nel processo di rinnovamento necessario alle istituzioni museali. Nella stessa direzione del rinnovamento del linguaggio di esito di alcuni percorsi di ricerca dovrà indirizzarsi la migliore università.

Il ripensamento del ruolo dello storico dell'arte e dell'archeologo renderà possibile la creazione di ambienti digitali che lascino tempi e modi per il confronto diretto con l'opera originale e creino efficaci occasioni per procurarsi da casa o da scuola alcuni strumenti di approfondimento ex post.¹

E prosegue:

Certamente il panorama cognitivo legato agli ambienti digitali e le narrazioni complesse che possono collegarsi, specie per i giovanissimi, al patrimonio artistico hanno in comune la costante aspettativa di evoluzione del racconto, aspettativa che non è oggi soddisfatta dagli allestimenti statici e le opere d'arte dei musei e nei parchi archeologici e ancora meno dalla staticità dei racconti che scaturiscono dalla stragrande maggioranza delle stanze museali e dei parchi archeologici. È per tale ragione che oggi diventa ineludibile l'attenzione all'enorme potenzialità che gli ambienti digitali possono offrire per creare momenti di apprendimento intorno al lavoro degli artisti. Poiché le meravigliose opere che fanno parte delle collezioni museali e dei parchi archeologici sono per forza di cose statiche, oggi è quanto mai necessario ripensare gli allestimenti ed è necessario farlo con la massima attenzione alle potenzialità degli ambienti digitali che rendono possibile soddisfare quella aspettativa di evoluzione del racconto che finora è quasi sempre negata. Anche il recente successo delle prime esperienze di *gaming* pensato per i musei, come il caso del museo archeologico di Napoli, con il videogame *Father and Son*, incoraggia tale cammino così come l'avvio dell'utilizzo dei fumetti di alta qualità per raccontare importanti musei, poiché il rapporto tra il fumetto e gli ambienti digitali è ormai quasi automatico.²

Era giusto dare ampio spazio alle parole di Antonio Lampis, prima

1 *Piano Triennale per la Digitalizzazione e l'Innovazione dei Musei* (2019: 5-6), scaricabile da www.musei.beniculturali.it.

2 *Piano Triennale* (2019: 6-7).

di tutto per l'importante ruolo che ricopre al vertice della direzione che, all'interno del Mibact,³ si occupa di musei; a seguire, per il fatto che il dossier – di cui è responsabile Annarita Orsini, dirigente ministeriale – pur esplicitando di inserirsi nel contesto di altre iniziative avviate all'interno degli apparati statali (il Piano Nazionale di Digitalizzazione dei Beni culturali, PND, l'Ecosistema Digitale della Cultura, EDC, che discendono a loro volta dal Piano triennale di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione) dichiara di essere finalizzato, *in primis*, a “migliorare la capacità di tutti i musei aderenti al Sistema Museale Nazionale di gestire il patrimonio, sia incrementando l'efficacia e l'efficienza dei processi di tutela (conservazione, sicurezza, catalogazione) grazie all'adozione degli standard catalografici e dei sistemi informativi già disponibili, sia stimolando nuovi percorsi di valorizzazione (creazione di modelli digitali in grado di rappresentare il bene, di facilitarne l'accesso e la distribuzione)”.⁴

Ma soprattutto è importante evidenziare in questa parte di contributo le sue parole per i pensieri espressi che sostengono una contrapposizione (appare evidente che si tratta di una mera contrapposizione di definizioni) tra un museo statico e un museo reso dinamico dal ricorso alle ambientazioni digitali; ambientazioni che rimettono in discussione gli allestimenti dei musei, persino la formazione degli storici dell'arte e degli archeologi (non si capisce perché risultino esclusi antropologi, laureati in diversi rami delle scienze naturali, storici, eccetera), i programmi didattici delle università (ovviamente quelle che vogliono risultare 'migliori'), l'idea stessa di visitatore (per lo più giovanissimi). Nessun riferimento viene fatto al ruolo fondamentale di mediazione che possono, anzi, devono, ricoprire le persone che lavorano nei musei e per i musei (e in quel *per*

3 La “T” migrante di turismo è tornata nell'istituzione del Ministero con il nuovo governo Conte n.2 dopo che il settore era stato assegnato al Ministero dell'Agricoltura dal governo Conte n. 1; e chissà fino a quando ci resterà. Il punto, però, non è la sua trasmigrazione o trasversalità rispetto a competenze altre da sé ma il fatto che sul rapporto turismo e cultura, a parere di chi scrive non del tutto equilibrato, ci sarebbe ancora molto da discutere in sedi istituzionali e di ricerca nonostante i dibattiti pionieristici animati da docenti e ricercatori di Ca' Foscari fin dagli anni Novanta del 1900.

4 *Piano Triennale* (2019: 8).

ci si legga la disponibilità d'animo di chi si occupa e preoccupa con amore e passione di questi istituti) e della collettività che ne gode. Valgano, a contraltare, le parole di Claudio Rosati, già dirigente del settore musei della Regione Toscana e oggi libero e prolifico studioso del rapporto tra musei e comunità. Rosati ha preso parte a un progetto, sostenuto con fondi regionali 2018 ed elaborato da Silvia Mascheroni, Nicoletta Matteuzzi, Egle Radogna ed Emanuela Rossi con l'obiettivo – come dichiara Monica Barni, vicepresidente della Regione Toscana – di tessere nuove relazioni “tra il patrimonio artistico e il suo territorio, le sue associazioni, le sue scuole, la sua cittadinanza, attraverso pratiche partecipative e di mediazione culturale e la sperimentazione di nuove tecniche di narrazione museale” (Barni 2019: 5):

I musei hanno avuto una scossa benefica. Le opere sono diventate ancor di più patrimonio condiviso perché quelle che le fa pubbliche non è la proprietà, ma la fruizione. Sono uscite dal chiuso entrando in un discorso aperto e c'è da pensare che qualcuno sia andato o tornato al museo per vederle.

Il Sistema museale del Chianti e Valdarno Fiorentino ha investito nella risorsa prima che ha il museo, quello delle persone che lo abitano, siano coloro che vi lavorano o che lo visitano; è una risorsa che può salvarlo dalla possibile deriva di un linguaggio monocorde e dominante. Non è una scelta scontata. All'ultima innovazione tecnologica – come se il museo potesse crescere espandendo solo i suoi apparati – ha preferito attingere all'esperienza, che si è sedimentata nel suo territorio, dell'intreccio dei saperi disciplinari con il vissuto personale (Rosati 2019: 11).

Sia chiaro che qui non interessa giocare una partita sul terreno della contrapposizione tra reale e virtuale assegnando all'uno o all'altro modo di fruire il museo una connotazione positiva o negativa. Anche perché obiettivo di questo contributo è quello di proporre per via di sequenze di testimonianze, che devono dare un sapore agrodolce al ragionamento di chi lo leggerà, l'idea che sia possibile immaginare un futuro del museo portandolo dal centro alla periferia. Almeno una parte di esso. Vedremo come. Qui è importante,

invece, capire con particolare attenzione concetti che, recentemente, vengono espressi in contesti istituzionali proprio in un momento in cui la ragion d'essere del museo, il suo più intimo “ikigai”,⁵ viene spesso messo, quasi in automatico, in relazione (verrebbe da usare il brutto termine di ‘linkato a’) con l'innovazione digitale.

Per completezza di informazione, si trascrivono qui gli altri quattro obiettivi indicati nel Piano Triennale per la Digitalizzazione e l'Innovazione dei Musei, dopo il sopra citato n. 1 dedicato al Sistema Museale Nazionale:

2. Migliorare la capacità dei musei di proporre il patrimonio culturale ai propri interlocutori sia in termini di esposizione e narrazione delle opere che in termini di commercializzazione di servizi correlati e aggiuntivi.
3. Rendere i musei spazi aperti di condivisione con i visitatori, gli studiosi, gli altri musei nazionali e internazionali, abilitando nuove forme di scambio e di comunicazione. I modelli di riferimento, i processi attuativi e i meccanismi di interoperabilità sviluppati a partire dal Piano garantiranno condivisioni rilevanti e tracciabili di progetti, esperienze e dati relativi a comportamenti offline e online, nel rispetto dei consensi ottenuti. L'uso di dati aperti, linkati e di qualità renderà gradualmente più facile contribuire alla crescita e allo sviluppo del ruolo dei musei nella società.
4. Attivare nuove forme di accesso e fruizione dei dati relativi al patrimonio, mediate e abilitate da soluzioni tecnologiche. Il Piano offrirà strumenti per affrontare il tema della accessibilità in un'ottica di sistema, in cui l'inclusione attiva ad ampio raggio viene promossa già nelle fasi di progettazione e la fruizione è parte integrante della gestione del bene.
5. Attivare azioni e stimolare le imprese e il mondo produttivo privato a offrire prodotti e servizi a valore aggiunto negli ambiti delineati dal presente Piano.⁶

⁵ In giapponese con questo termine si esprimono diversi significati. Fonte di ispirazione in questa circostanza, Bettina Lemke: “Semplificando leggermente, *iki* si potrebbe tradurre con ‘vivere’ e *gai* con parole come ‘ragion d'essere’, ‘senso’, ‘scopo’, ‘qualità’, ‘valere la pena’” (2018: 17).

⁶ Piano Triennale (2019: 8-9).

Tornando alla domanda iniziale, parrebbe dunque che il futuro dei musei si debba necessariamente agganciare a una visione all'interno della quale preponderante è la presenza delle tecnologie legate al digitale intese soprattutto come soluzioni a diversi aspetti della gestione museale, non solo quello inerente la fruizione. Una visione che, giustamente, non ha motivo di turbare la maggior parte dei professionisti dei musei che non siano cosiddetti 'nativi digitali' considerando il fatto che nella società contemporanea del nuovo millennio è naturale richiedere abilità specialistiche in ambito ITC. Di questo tratta la ricerca promossa da Symbola-Fondazione per le qualità italiane intitolata, guarda caso, "Musei del futuro. Competenze digitali per il cambiamento e l'innovazione in Italia", tema che è stato oggetto di approfondimento all'interno del Progetto Mu.SA finanziato dal Programma Erasmus+ della Commissione Europea (2016-2019) che ha avuto come obiettivo la mappatura dei bisogni formativi dei professionisti museali in campo digitale. Non è qui il caso di affondare a piene mani nelle interviste che sostanziano lo studio e che riportano l'idea di un panorama istituzionale sensibile in linea teorica al tema, ma non ancora profilato su un intervento di metodo per colmare il cosiddetto *digital divide*:

Nel complesso, l'assenza di una politica museale nazionale che favorisca l'integrazione tra il patrimonio e le tecnologie digitali fa sì che spesso l'innovazione digitale, tranne poche eccezioni, si limiti alla gestione del sito web e alla comunicazione sui social media. All'opposto, è necessaria una riflessione più ampia, per comprendere quali siano le potenzialità e le opportunità del digitale per coniugare il ruolo del museo come agente di conservazione e di valorizzazione del proprio patrimonio, in relazione alle comunità e ai territori di riferimento.⁷

Sembra proprio che per avvalorare quanto il digitale (e uso questo termine forzatamente in modo onnicomprensivo per poter accogliere ogni declinazione possibile che discenda da esso) sia il *driver* imprescindibile per il futuro del museo, si insista sulla necessità di sviluppare nuove competenze nei professionisti museali (riqualifi-

⁷ Dalla premessa di *Musei del futuro. Competenze digitali per il cambiamento e l'innovazione in Italia*, www.symbola.net.

cando quelli di ruolo e ingaggiando i nuovi già profilati con queste *skills*). La "trasformazione" sembra sia il destino dei musei destinati a essere innovati, anzi, a diventare nuovi – come degli *highlander* – eternamente giovani, perché eternamente rinnovati dalla tecnologia stessa la quale inesorabilmente invecchia nel giro di poco tempo e insegue sempre una nuova frontiera di perfezionamento. Su questo sentiero concettuale si è collocato anche il seminario che Icom Italia, in collaborazione con Microsoft Italia, ha organizzato il 24 settembre 2019 a Mestre nella sede del Museo M9, ovvero del museo recentemente inaugurato e che rappresenta in Veneto (ma non solo per questa regione) il luogo dove la mediazione tecnologica più avanzata e immersiva ha il compito di raccontare il secolo breve. Intitolato "Prove pratiche di trasformazione digitale nei Musei", il seminario si è focalizzato sulla necessità di far crescere nuove competenze in relazione al fatto che i musei sono "organismi complessi" e che le tecnologie consentono di costruire sistemi e servizi di comunicazione efficaci e accessibili.

Alla trasformazione del museo, che passa anche attraverso le competenze del personale, dedica un'ultima riflessione Nicolette Mandarano a conclusione della sua già citata analisi dei media digitali:

[...] ma le istituzioni stanno subendo una trasformazione anche dei processi interni. Oggi tutto il personale di un museo è chiamato ad avere conoscenza e consapevolezza del cambiamento in atto e di come questo stia agendo sulla istituzione. Non si può più, infatti, parlare di museo fisico e di museo digitale come se fossero due entità distinte. Si tratta di due facce della stessa medaglia e prima si comprende questo, prima le istituzioni riusciranno ad avere una visione strategica complessiva. I piani, come abbiamo visto, sono diversi. Se da una parte si lavora quotidianamente alla comunicazione online, dall'altra bisogna impegnarsi nella digitalizzazione delle collezioni e nello sviluppo di sistemi multimediali che consentano di migliorare la fruizione interna delle opere esposte, garantendo la maggiore accessibilità possibile (Mandarano 2019: 116-117).

Al *museo-transformer* e al *museo-highlander* sembra (ho una certa età per cui mi aggrappo a questa impressione) non credere Salva-

tore Settis, il quale, nella sua introduzione al volume che raccoglie i contributi del convegno che l'Accademia di Brera nel settembre 2017 ha dedicato al celebre autore de "Il museo dell'innocenza" Orhan Pamuk, parla di un museo senza futuro, o meglio, ci par di capire, di un museo che non ha l'obbligo di essere il futuro:

Diciamo chiaramente che non si può dare per scontato che i musei esisteranno per sempre. Sono un'invenzione culturale relativamente recente, nata nel XVIII secolo dalla necessità di gestire le grandi collezioni di papi e sovrani, che a loro volta ereditavano due principali tradizioni, ovvero i tesori ecclesiastici e le piccole collezioni private. Tutto ciò che l'uomo crea ha una data di nascita e quindi, potenzialmente, una di morte: e questo è vero anche per l'istituzione museo. Alcune tra le principali questioni dibattute dai professionisti del settore, viste le dubbie condizioni in cui versa il museo oggi, sono di certo ben chiare nella mente di Pamuk. Per esempio: in che misura le città storiche devono essere concepite come "musei viventi"? I musei vanno pensati come "isole" entro le città o al contrario come un'estensione (o meglio ancora un'amplificazione) della dimensione urbana? I musei devono raccontare storie o piuttosto rappresentare istanze, come l'identità culturale, l'autorità statale o l'egemonia nazionale? (Settis 2018: 17).

Le domande del professor Settis saranno le briciole di pane che non mi faranno perdere la strada nell'intricato percorso che vado a intraprendere in questo testo.

Contare i musei o farli contare? Ricordi di un'era pre-like

C'è stato un momento, nella storia italiana dei musei, in cui il futuro di questi luoghi, romanticamente carichi di tutte quelle suggestioni che ogni visitatore porta con sé quando vi entra e quando vi esce, è stato deciso da una norma, arida come tutti i codicilli benché necessaria. Il riferimento è, soprattutto, a un importante decennio: "Gli anni Novanta", come si intitola il capitolo VIII del prezioso lavoro che Patrizia Dragoni, docente di museologia presso la Facoltà di Beni culturali all'Università di Macerata, ha dedicato al rapporto tra

valorizzazione e museo (Dragoni 2010). Anni di svolte importanti, in cui a parlare di musei erano soprattutto giuristi ed economisti: due professionalità non proprio museali e tantomeno umanistiche che si unirono con l'intento di liberare gli istituti, precipuamente quelli pubblici, dalle ragnatele della burocrazia prospettando facilitazioni che li avrebbero resi più gestibili, più appetibili per i visitatori e, soprattutto, economicamente redditizi. Con grande preoccupazione di quella che a molti appariva la classe/casta dirigente dei maggiori musei italiani:

L'integrità intellettuale dei musei è inoltre oggi fortemente compromessa dalla generalizzazione e omologazione della gestione, introdotte con le teorie dell'efficienza del museo-azienda importate dal mondo dell'industria e del commercio. Dal museo efficiente, al museo in attivo finanziario, al museo che per essere tale deve offrire al pubblico ciò che il pubblico vuole e si aspetta, al museo, che se non è tale, può anche decidere (per rimettere in pari i bilanci) di vendere i propri beni storici e artistici, i passi potrebbero non essere poi così lunghi (Morigi Govi, Mottola Molfino 1996: 9).

Si deve a Cristiana Morigi Govi, direttrice del Museo Civico Archeologico di Bologna, e ad Alessandra Mottola Molfino, direttrice del Museo Poldi Pezzoli di Milano aver organizzato, all'indomani del varo della legge Ronchey (1994) e dell'entrata in vigore del suo regolamento (1995) un convegno in cui per la prima volta si trovò unita una categoria professionale non propriamente sindacalizzata ma consapevole del proprio status intellettuale e sociale soprattutto attraverso l'appartenenza ad associazioni storiche quali l'Associazione Nazionale Musei Locali e Istituzionali (ANMLI): unita a chiedersi quale futuro aspettava loro in un decennio considerato minato da "una mutazione epocale che corrodeva progressivamente l'integrità fisica, intellettuale e morale dei musei così come erano stati concepiti, due secoli prima, dalla cultura illuminista per l'educazione del cittadino, e un secolo dopo, dalla cultura storicista, per testimoniare la storia delle città" (Morigi Govi, Mottola Molfino 1996: 8-9). Trasformazione, mutazione: ieri, con l'ingresso degli esperti di marketing, oggi con l'invasione delle tecnologie digitali, sembra che il

futuro dei musei debba ogni volta coincidere con un cambiamento radicale che mette in discussione il suo statuto storico, la sua organizzazione interna, la formazione dei suoi lavoratori.

Gli anni Novanta, lo sappiamo, vengono ricordati per la messa in crisi della gestione pubblica dei musei, giudicata sotto la lente dell'efficienza e dell'efficacia oltre che dell'economicità; un giudizio che ha avviato una serie di azioni di forte impatto (autentiche svolte) che così si possono riassumere: confronto/contrapposizione tra direzione scientifica e management culturale e tra pubblico e privato; apertura della gestione dei musei all'imprenditorialità; passaggio dall'Italia Museo Diffuso alla organizzazione dei musei sul territorio in reti e sistemi; specificità italiana del rapporto tra museo e territorio; definizione di sistema museale nazionale; riforme e innovazioni legislative e nuova regolamentazione giuridica del settore museale; cultura della qualità del servizio pubblico; misurabilità del servizio pubblico; esternalizzazione dei servizi museali; definizione di criteri tecnico-scientifici e di standard di funzionamento dei musei; compilazione di schede di autovalutazione; passaggio di gestione di beni culturali nazionali dallo Stato alle Regioni e agli Enti locali; decentramento di funzioni amministrative dallo Stato alle Regioni e agli enti locali; autonomia dei musei statali; alta formazione per direttori, operatori scientifici e amministratori dei musei; evoluzione del museo-ufficio in museo-azienda e da soggetto no-profit ad attore produttivo; definizione giuridica dei termini di beni culturali, beni ambientali, tutela, gestione, valorizzazione, attività culturali e promozione; per chiudere questo intenso decennio con la definizione (la prima ufficiale per l'Italia) di museo all'art. 99, c. 2 del "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali" (D. Lgs. 29 ottobre 1999 n. 490). È stata una stagione importante e, per certi versi, irripetibile per la museologia italiana. Non fosse altro per i numerosi dibattiti che furono stimolati da tutti questi temi e in diverse sedi: convegni, workshop e seminari, università, gruppi di lavoro regionali e ministeriali, pubblicazioni... I musei apparvero all'improvviso in una visione totalmente diversa dall'usuale idea di luogo "semplicemente" da visitare. Divennero oggetto di analisi tanto in articoli delle pagine culturali di quotidiani quanto di inserti di rivivi-

ste specializzate; una vastissima bibliografia grigia (fatta di opuscoli esplicativi) si affianca da allora ad arricchire la già nutrita bibliografia specializzata.

I musei cominciarono a contare e non a essere solo oggetto di conteggio (quanti sono, quanti visitatori hanno, quanti introiti fanno, eccetera). In un'era pre-social il livello di dibattito, sempre in toni civili e costruttivi, era alto ed elettrizzante. Soprattutto le Regioni, per la loro riconosciuta potestà legislativa e di indirizzo, si sentivano protagoniste di un momento – anche questo rimasto irripetibile – in cui il loro ruolo non era per nulla relegato in un confine meramente amministrativo.⁸ La partecipazione alle riunioni tecniche dei coordinatori delle Regioni e i passaggi successivi del dibattito nella sede politica della Conferenza Stato-Regioni risultava un momento mai di contrapposizione, ma piuttosto di confronto, utile a entrambe le parti. Solo il dibattito provocato, nel nuovo millennio, dalla cosiddetta Riforma Franceschini del 2014 può evocare la stessa atmosfera elettrica anche se di tutt'altra tensione: alti i watts di polemica e di acrimonia per un'operazione non partecipata e calata dall'alto a detta dei dirigenti e funzionari statali che si sono trovati a veder smantellare un'organizzazione a sentimento loro ben rodato per sperimentare un modello dettato da logiche di efficienza, efficacia ed economicità che ha portato alla creazione dei Poli Museali, all'autonomia di venti grandi musei, ad accorpate le soprintendenze assegnando loro prevalentemente compiti di tutela, a verticalizzare la gestione amministrativa con l'introduzione dei Segretariati regionali. Alcune delle novità introdotte dalla riforma del ministro Franceschini erano già presenti negli anni Novanta, anche se partendo da

⁸ Grazie alla fiducia che sempre ha riposto in me, che provenivo dall'esperienza di conservatrice del museo civico di Belluno e da anni di catalogazione per la allora Soprintendenza ai Beni Artistici e Storici del Veneto, quando entrai in Regione del Veneto nel 1999, conquistando l'anelato posto fisso, l'allora dirigente generale del settore Cultura, Angelo Tabaro, mi sollecitò a partecipare a tutti gli incontri svolti all'interno del coordinamento tecnico dei Beni culturali delle Regioni. Ebbi così modo di conoscere – e di imparare molto da loro – figure ineguagliabili di dirigenti regionali, quali Alberto Pronti (Regione Lazio), Alberto Vanelli (Regione Piemonte), Nazzareno Pisauri (IBC, Regione Emilia Romagna), Pietro Petrarola (Regione Lombardia), Massimo Montella (Regione Umbria).

tutt'altra prospettiva. Per capire bene quale futuro si prospettasse allora per i musei nazionali seguiamo le parole della Dragoni (2010: 130-131):

L'innovazione sembrò arrivare già nell'anno seguente, con l'iniziativa promossa dall'allora ministro Paolucci per conferire l'autonomia ai musei statali. "I musei italiani – dichiarava infatti il ministro – richiedono un intervento sistematico e generalizzato di 'restauro' funzionale. Occorre rendere più efficiente il sistema delle pubbliche collezioni migliorando l'accoglienza, modernizzando le strutture, valorizzando le risorse scientifiche e le potenzialità didattiche, individuando tutte le possibili e utili occasioni di fruttuosità anche economiche". A tale scopo egli considerava che "lo strumento fondamentale per realizzare l'ammmodernamento della struttura museale italiana è quello dell'autonomia, da intendersi come riconoscimento *de iure* dell'istituto museo e come individuazione di precisi ambiti di specificità tecnico-scientifica e gestionale". [...] In considerazione di tutto ciò la soluzione a suo avviso idonea comportava che l'autonomia dei musei si iscrivesse "all'interno di una auspicabile maggiore libertà operativa delle soprintendenze territoriali. Perché il primato delle soprintendenze, quelle insostituibili 'prefetture della tutela' all'interno delle quali il museo deve svolgere il suo ruolo specifico, non può in alcun modo essere messo in discussione", perché "c'è tutto un tessuto prezioso di storici collegamenti e rispecchiamenti tra museo, soprintendenza e città che richiede di essere trattato con grande discernimento".

Il progetto di Antonio Paolucci – che, è il caso di ricordarlo qui, quando fu nominato Ministro dei Beni culturali nel 1995 nel governo Dini, si definì "Soprintendente d'Italia" e resta ancora uno dei ministri più amati dai suoi funzionari – restò solo un annuncio. Nel corso del suo mandato ministeriale e, prima ancora, da soprintendente e da direttore degli Uffizi, a lui va riconosciuto il merito di aver sempre insistito nel mantenere viva la relazione tra i tanti musei e il territorio che fanno dell'Italia – lo diciamo con le parole di André Chastel – *il museo dei musei*.

Gli anni Novanta del secolo scorso si aprirono con l'istituzione il 20 aprile 1990 della commissione ministeriale voluta dal sottosegretario Luigi Covatta per elaborare la proposta di dare vita a un sistema

museale nazionale. Anche in questo caso, nonostante i lavori della commissione, ci si fermò allo stadio dell'annuncio⁹ e delle prospettive – allora future – del sistema ne resta sola testimonianza nel "Documento finale della prima conferenza nazionale dei musei", approvato durante la VI Settimana per i beni culturali dal 3 al 5 dicembre 1990. La conferenza volle dare un contributo utile all'attivazione dello sviluppo del Sistema Museale Nazionale, dopo aver esplorato e tenuto in debito conto tutte le problematiche insite nei musei (2.364 all'epoca, di cui 710 statali). Con una formula che – è bene evidenziarlo qui per motivi di rispetto della storia dei musei italiani – verrà ripresa in buona parte nell'articolo 7 del D.M. 24.12.2014 "Organizzazione e funzionamento dei musei statali" avente come oggetto "Il sistema museale nazionale".

Questo il contributo (anch'esso all'art.7, incredibile coincidenza!) del documento di allora sul tema:

Tutti i Musei italiani, ivi compresi i Musei scientifici e demo-antropologici (civiltà contadina, industria, artigianato) indipendentemente dalla loro appartenenza giuridica costituiscono il Sistema Museale Nazionale. Il Sistema non va inteso come una struttura amministrativa gerarchicamente sovraordinata alle singole istituzioni, ma come un insieme di servizi.

Tali servizi comprendono l'informazione, la ricerca, la pubblicazione, la promozione, la formazione e l'aggiornamento del personale e si concretizzano in scambi di personale, di esperienze e di beni. L'attuazione del sistema museale si realizzerà attraverso convenzioni tra il Ministero per i beni culturali e ambientali e i soggetti interessati: gli altri Ministeri, le regioni e gli enti pubblici e privati proprietari di Istituti museali. Sarà costituito un organismo con compiti di coordinamento e di indirizzo del sistema museale nel quale saranno rappresentati i Ministeri, le Regioni e gli altri soggetti interessati (Jalla 2003: 97-98).

L'articolo 7 del nuovo millennio quasi specularmente (fatta eccezione per le novità intervenute, come l'atto di indirizzo sugli standard

.....
 9 Ne parla Antonio Paolucci (1996: 14) nel suo "diario" da soprintendente d'Italia ricordando l'amezza di non essere riuscito a realizzare durante il suo mandato sia l'albo dei restauratori sia l'autonomia di alcuni grandi sistemi museali italiani.

museali e l'istituzione dei Poli Museali in tutte le regioni) ci racconta così il Sistema Museale Nazionale:

1. Il Sistema Museale Nazionale è finalizzato alla messa in rete dei musei italiani e alla integrazione dei servizi e delle attività museali.
2. Fanno parte del Sistema Museale Nazionale i musei statali, nonché, tramite apposite convenzioni stipulate con il direttore del Polo museale regionale territorialmente competente, ogni altro museo di appartenenza pubblica o privata, ivi compresi i musei scientifici, i musei universitari e i musei demotnoantropologici, che sia organizzato in coerenza con le disposizioni del presente capo, con il decreto ministeriale 10 maggio 2001 recante "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" e con il Codice etico dei musei dell'International of Museums (ICOM).
3. Il sistema museale nazionale si articola in sistemi museali regionali e in sistemi museali cittadini la cui costituzione è promossa e realizzata dai direttori dei poli museali regionali. Le modalità di organizzazione e funzionamento del sistema museale nazionale sono stabilite dal Direttore generale Musei sentito il Consiglio superiore Beni culturali e paesaggistici.¹⁰

Qual è oggi la situazione? Benché si sia passati da un decreto ministeriale (emanato il 10 maggio 2011) piuttosto corposo e articolato, consistente in ben 252 pagine quale è stato l'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento dei musei* suddiviso in 8 ambiti di applicazione (status giuridico, assetto finanziario, strutture del museo, personale, sicurezza del museo, gestione e cura delle collezioni, rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi, rapporti con il territorio) ai sette articoli del Decreto ministeriale n. 113 del 21 febbraio 2018 (*Adozione dei livelli minimi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema Museale Nazionale*¹¹) e ai tre macro-ambiti di applicazione dei Livelli Uniformi della Qualità (Organizzazione, collezioni,

10 Decreto del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, 23 dicembre 2014, "Organizzazione e funzionamento dei musei statali", G.U. serie generale n. 57, 10-3-2015.

11 Pubblicato nella G.U. del 4 aprile 2018.

comunicazione e rapporti con il pubblico), a più di un anno da quel decreto ministeriale il Sistema Museale Nazionale non risulta ancora attivato. Nonostante un ulteriore decreto, questa volta firmato dal direttore generale Antonio Lampis il 20 giugno 2018 e avente a oggetto "Prime modalità di organizzazione e funzionamento del sistema museale nazionale", non risultano – consultando le pagine che il sito web del ministero dedica al Sistema Museale Nazionale all'interno della sezione Direzione Generale Musei – evidenti segnali di attivazione anche se i lavori della Commissione nazionale per l'accreditamento (art. 3 del D.M. 113/2018) proseguono con l'intento di giungere entro i primi mesi del 2020 ai primi risultati sperimentali. Cosa è il Sistema Museale Nazionale e a cosa serve? Lo dice l'art. 2 del D.M. 113/2018 (provvedimento che ha il merito di aver approvato finalmente i "livelli uniformi di qualità" previsti dall'art. 114 del D. Lgs. 42/2004, Codice dei beni culturali e del paesaggio, frutto dell'ultimo grande processo partecipativo, all'indomani della Commissione Montella,¹² che ha coinvolto diversi soggetti, dallo Stato alle Regioni e Province autonome, dai rappresentanti di ANCI e UPI a quelle dell'International Council of Museums-Icom Italia): come si legge nella relazione illustrativa e tecnica allegata al decreto,

l'articolo 2 stabilisce, in primo luogo, che il Sistema museale nazionale è composto dai musei e dagli altri luoghi della cultura statali, di cui all'art.101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, nonché dagli altri musei di appartenenza pubblica, dai musei privati e dagli luoghi della cultura pubblici o privati, che su base volontaria, chiedano di essere accreditati.

In secondo luogo, esso indica le finalità del Sistema, e cioè il potenziamento della fruizione del patrimonio culturale e la garanzia di un accesso di qualità per gli utenti e un miglioramento della protezione

12 Per fortuna resta testimonianza di quella straordinaria prima stagione partecipativa (a cui seguì la Commissione Casini) nel volume a cura di Massimo Montella e Patrizia Dragoni, *Musei e valorizzazione dei Beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione* (2010). A Massimo, colto dirigente del settore musei della Regione Umbria e ideatore del primo sistema museale regionale in Italia, sono dedicate qui queste mie considerazioni sparse.

dei beni culturali, attraverso la definizione di livelli omogenei e di codici di comportamento e linee di politica museale condivise, comunque nel rispetto dell'autonomia dei singoli istituti e della loro varietà. Il Sistema è inoltre individuato quale strumento idoneo a generare economie di scala, anche attraverso la prestazione condivisa di servizi e competenze professionali tra gli istituti che ne fanno parte.

Si prevede, poi, che la Direzione generale Musei del Ministro elabori il logo del Sistema museale e appositi strumenti di identificazione e curi la pubblicazione e l'aggiornamento di un elenco recante l'indicazione dei musei e degli altri luoghi della cultura del Sistema museale nazionale.

Anche fermandosi a quanto sopra esposto in termini di sintesi, ci si rende conto che il lavoro che richiede la costituzione del SMN non è cosa da poco. Dopo l'emanazione del decreto ministeriale del 2014, con il suo articolo 7 così accentratore, e poi di quello del 2018 che approva i LUQV (ma solo quelli dei musei, lasciando ancora una volta al palo quelli relativi alle biblioteche e agli archivi sui quali apposite commissioni hanno lavorato negli anni passati) per attivare il SMN sulla base dell'adesione volontaria dei musei di tutta Italia, ricorrendo alle Regioni solo come soggetti in qualche misura certificatori del possesso dei requisiti, le aspettative sono ancora in attesa di essere soddisfatte. Troppo lungo sarebbe qui soffermarsi sulla complessità dell'intera operazione e nemmeno professionalmente corretto considerando che il processo di attivazione è ancora in corso e si aspetta che – come prevede il decreto direttoriale al comma 4 dell'art. 1 (Organizzazione) – sia attivata la piattaforma online sul sito del ministero per consentire il collegamento e “l'eventuale accreditamento”. Certo è che il contesto, nel momento in cui si esaminano i documenti normativi che sono a monte di precise procedure, appare meno euforico rispetto a quanto annunciato dal Piano Triennale per la Digitalizzazione e l'Innovazione dei Musei citato innanzi.

Dal museo diffuso alle reti museali: ri(n)tracciare legami

Piace tanto l'espressione “museo diffuso”, è sempre piaciuta. Ancora oggi non c'è politico dalle Alpi a Capo Passero che, nei propri discor-

si, non la usi per esaltare la ricchezza del patrimonio culturale che vede nel suo orizzonte a portata di naso ma del quale non sempre conosce la reale articolazione nel territorio di competenza. Usata e strausata a seconda delle retoriche circostanze, si rischia che resti un'espressione-baule da riempire, di volta in volta, di espressioni adattabili all'occasione.

Questa diffusione (lo sappiamo, lo abbiamo metabolizzato ormai come concetto) è caratteristica tutta italiana, e ce lo ricorda bene – sembra di sentire la voce puntuta ma dal timbro carezzevole – Antonio Paolucci:

È evidente che in un Paese come l'Italia il museo non potrà mai essere un corpo separato, una “astronave della storia”. Il nostro è il paese del “museo diffuso” e questa è forse l'unica cosa che ci fa davvero unici e invidiati nel mondo. Qui da noi il museo esce dai suoi confini, dilaga nelle piazze e nelle strade, occupa le chiese e i palazzi, moltiplica i suoi capolavori nella città e nella campagna. Tutta l'Italia è un museo a cielo aperto (Paolucci 1996: 15).

Ogni volta che ritrovo queste parole di Paolucci, su quel “dilaga” prende l'abbrivio il mio sogno di un museo della città che non diventi un nuovo edificio, un nuovo contenitore di memorie ma sia la chiave che consenta a tutti, dall'abitante al turista al viaggiatore e all'immigrato, di “comprendere” la città, di possederla, di amarla e dalla quale sentirsi accolto.

È una questione di legami, che coloro che si occupano di cultura (dal politico all'operatore educativo) devono sapere far emergere, scoprirli e renderli vivi altrimenti il museo non uscirà mai da sé e le sue mura diventeranno muri di divisione, non solo intellettuale.

Così ne parlava Silvia Dell'Orso, dieci anni fa, con Andrea Emiliani:

D. Il museo italiano, è cosa ben nota, prosegue oltre le sue mura. Questa propagazione dei valori del museo all'ambiente ha dato luogo alla denominazione di “museo diffuso”. Ritiene che oggi si sia ancora capaci di riconoscere i legami – visibili e invisibili – che tengono insieme le cose, e dunque anche ciò che lega le opere e gli oggetti al contesto di riferimento? [...]

A.E. Quello del museo diffuso è oggi un'idea forte perché nel frattempo la città spesso ci ha deluso. Quante città potrebbero ancora prestarsi a realizzare questa idea (Dell'Orso 2009: 128).

Sul tema del museo diffuso resta ancora imprescindibile il lavoro di Silvia Dell'Orso, la quale ha voluto vedere in una visione ampia il legame (a sua volta ricco di altri legami: basta saperli vedere) tra il museo civico (o di città), il museo nel territorio (il museo di campagna) e nel mezzo un'area densa di significanti che spetta, per esempio, all'ecomuseo raccogliere, interpretare e restituire (il museo del territorio, ma non solo se si pensa all'esperienza degli ecomusei urbani).¹³ Quei legami per lungo tempo li abbiamo chiamati network, se a prevalere era la visione 'operativa' del marketing culturale; mentre, in una visione che temperava l'aspetto organizzativo alla conformazione territoriale dei luoghi, si cominciò, sempre nei mitici anni Novanta, a usare termini come rete, sistema: parole che hanno cominciato a entrare nella cassetta degli attrezzi dei professionisti dei musei grazie alla (abrogata) legge n.142/1990 che, disciplinando le autonomie locali, introdusse nuove modalità di gestione dei servizi pubblici locali.

Questa novità legislativa metteva in gioco due peculiarità: la profonda, storica, *radice locale dei musei italiani* (elemento, se ben compreso, di forza creativa e intellettuale, persino produttiva, e non di debolezza per limite geografico) e la loro capacità di tessere legami al di fuori del perimetro fisico della sede che li ospita in quanto musei nel territorio o, osando uno sguardo extra-moenia, *musei fuori di sé*.¹⁴

.....
13 Ringrazio Silvia Mascheroni per avermi segnalato la bella esperienza dell'Ecomuseo Urbano Metropolitano del Nord Milano (EUMM) relativo al quartiere Niguarda: un interessante esempio di pratica partecipativa che ha coinvolto la comunità locale. Informazioni e documenti sul sito www.eumm-nord.it.

14 Sono così affezionata a questa nota espressione che ho voluto fosse il titolo della tredicesima Conferenza Regionale dei Musei del Veneto tenutasi il 13 novembre 2009, contenitore gratuito di aggiornamento per i professionisti del settore del quale sono stata, per buona parte della mia attività presso l'amministrazione regionale, la responsabile scientifica. *Il museo fuori di sé. I diversi mo(n)di dell'arte contemporanea tra città e territorio*, atti della XIII Conferenza Regionale dei

Rete e sistema, lo sappiamo, sono ormai termini storicizzati. Denise La Monica, ricercatrice del Laboratorio per l'Analisi, la Ricerca, la Tutela, le Tecnologie e l'Economia (LARTTE) della Scuola Normale di Pisa (nell'ambito di questa prestigiosa università è stata condotta una ricerca tra il 2005 e il 2006 che ha indagato, secondo un approccio storico, le politiche delle regioni italiane in materia di sistemi museali) ha ricostruito l'affermarsi dell'idea di sistema museale negli atti ufficiali, riconducendola, secondo una schematizzazione estremamente semplificata, a tre fasi cronologiche:

la prima coincidente con la diffusione dell'espressione nelle leggi regionali della fine degli anni Settanta e dell'inizio degli anni Ottanta;

la seconda coincidente con la fase che potremmo definire 'ministeriale' ovvero il momento in cui questa espressione è stata sublimata al rango ministeriale dall'istituzione della Commissione Covatta nel giugno del 1990;

la terza che si colloca negli ultimi dieci anni, almeno dal 1996 alla data della ricerca, che ha un carattere più variabile, multiforme e sfumato, e risente delle radicali innovazioni normative e conseguentemente dell'apparato della tutela e dell'amministrazione del comparto dei beni culturali (La Monica 2009: 26-27).

Ritengo si debba avere la consapevolezza che – come nel caso dell'operazione relativa al Sistema museale nazionale – le speranze riposte nella applicazione di una visione sistemica dei musei di un territorio siano rimaste in buona parte inesprese. Non è solo la città ad aver deluso, ma anche il territorio. L'errore, a mio parere, è non aver saputo riempire di contenuti le parole. Come "legami", per esempio. Non è bastato, infatti, dire che "con riguardo al fenomeno museale il concetto di "sistema" intende richiamare le relazioni che sul territorio la singola entità museale ha con gli altri soggetti privati o pubblici su di esso presenti. Il territorio (città, provincia o regione) rappresenta il "legame" in termini d'interazione/integrazione tra tutti i soggetti coinvolti.¹⁵ E non basta liquidare la questione ricorrendo

.....
Musei del Veneto, Grafiche Antiga, Crocetta del Montello (TV) 2010.

15 Frase tratta dallo studio realizzato nel 2004 dall'Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia, *Modelli innovativi del patrimonio museale in Lombardia. Il Fase,*

alla consueta accusa di autoreferenzialità dei musei e degli istituti culturali o di campanilismo degli enti locali.

Perché il legame rappresenti quella condotta che alimenta il rapporto tra il museo e il suo fuori di sé bisogna riempire di senso altre parole-attrezzi della nostra cassetta di lavoro. Come la parola “comunità”, per esempio.

Potrebbe risultare consequenziale a questo punto toccare i temi delle pratiche relazionali (penso al bel lavoro di ricerca curato da Simona Bodo)(Bodo 2003) che si agganciano alla specificità del museo e intercettare così i valori espressi dalla Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore della eredità culturale per la società (la nota Convenzione di Faro approvata dal Consiglio d'Europa riunitosi il 27 ottobre 2005 nella cittadina portoghese e la cui adesione solo quest'anno è stata ratificata dal nostro Parlamento) in cui è importante la condivisione tra diversi soggetti, pubblici e privati, per garantire il diritto all'eredità culturale riconoscendo il ruolo fondamentale della *comunità di eredità*.¹⁶

Nello spirito del “fuori di sé” invito chi lavora per i musei a guardare, invece, ad altre prassi mettendosi nello spirito di esplorare nuovi orizzonti, di senso. Senza tornare necessariamente “indietro” con lo sguardo al marketing culturale (scevro da me alcun giudizio di condanna “veterotestamentaria”, dal momento che il settore del marketing in ambito universitario ama sfidare nuove frontiere che portano fuori dal museo alla ricerca di nuove connessioni tra cultura e impresa),¹⁷ è possibile, a mio parere, trarre utili suggestioni dal mondo degli studi che hanno a oggetto aziende con l'anima. In una società contemporanea più attenta, non solo in apparenza, all'etica, espressioni come “responsabilità sociale”, *community relation* riempie di nuovo senso il concetto di welfare, che diventa aziendale accanto a quello statale. Nulla di nuovo, sembrerebbe, se si pensa

.....
Rapporto Finale.

16 Scaricabile dal sito della Direzione Generale Musei del Mibact, www.musei.beniculturali.it.

17 Cito solo per averlo conosciuto da vicino il lavoro che sta svolgendo il Laboratorio di Management delle Arti e della Cultura di Ca' Foscari (m.a.c.lab), diretto da Maria Lusiani, caratterizzato da una precisa volontà interdisciplinare.

alle visioni sociali di Adriano Olivetti e di Gaetano Marzotto.

Accanto alle idee di comunità con le quali siamo abituati a lavorare nei contesti degli ecomusei, delle pratiche inclusive (Sandell 2003), dell'accoglienza dei popoli migranti,¹⁸ della lotta alle discriminazioni¹⁹ suggerisco di guardare, per cercare ispirazione e metodo, anche in pratiche che possono risvegliare il fastidio provato quando (ricordate gli anni Novanta?) il linguaggio dei direttori era “costretto” a misurarsi con espressioni come *mission* e *vision*. In realtà, anche in questo caso nulla di nuovo sotto il sole, perché molti direttori di musei si sono abituati a misurare la loro responsabilità sociale in termini di *accountability* e di trasparenza nella gestione delle attività. Vi è però, a mio parere, la necessità di passare dalla logica della sussidiarietà (termine introdotto negli anni Novanta negli interventi giuridici di riforma degli enti locali per arrivare ad avere un ruolo importante nella riforma che nel 2001, con la legge 3, ha novellato il titolo V della Costituzione con l'obiettivo di avvicinare le istituzioni al cittadino) a quella del welfare.

Anche il museo è un'organizzazione che – lo si dice dagli anni Sessanta – ha una responsabilità sociale; ed è una organizzazione dove si lavora con il cuore, per tutelare i beni conservati, per creare relazioni con la città e con il territorio, per mettersi in ascolto della società e dei suoi bisogni, per creare una comunità.²⁰

.....
18 Su questo tema, imprescindibile tutto il lavoro svolto dalla Fondazione Ismu grazie a ricercatrici del livello di Silvia Mascheroni e Simona Bodo che sulla mediazione culturale hanno fondato la loro professione museale (Bodo S., Mascheroni S., Panigada M. G. 2016); ma qui aggiungo anche un apporto metodologico importante dato da chi ha voluto dedicare un'attenta ricerca a un tema terribilmente contemporaneo: Anna Chiara Cimoli (2018), *Approdi. Musei delle migrazioni in Europa*, Clueb, Bologna.

19 Nicole Moolhuijsen è una giovane studiosa che si interessa di museologia e di audience development. Nel corso degli ultimi due anni si sta dedicando a un argomento che solitamente non viene preso in considerazione nelle pratiche museali italiane: l'identità di genere, i temi legati alla sessualità e alle discriminazioni. Si leggano i suoi articoli pubblicati su Artribune: *Identità di genere e sessualità. Che ruolo hanno i musei in tutto questo?* (dicembre 2018), www.artribune.com/arti-visive/2018/12/identita-genere-sessualita-cultura/; *Musei e gender. A che punto siamo?* (luglio 2019) www.artribune.com/arti-visive/2019/07/musei-gender-cultura/.

20 Anche se non si tratta di un testo di ambito museologico, ritengo che possa

D. E il museo dove si colloca in questo scenario?

A.E. Beh, il museo italiano vive nella città, è una sorta di impegno della memoria, dove puoi leggere anche queste cose, magari trasformate in altro, che so un quadro, un cippo, un elemento architettonico, una delle tante cose che ti parla del passato. Soprattutto il museo civico è un istituto per lo più “aperto” a nuove addizioni, è il testimone diretto tra spazio e tempo tra storia e luogo – della comunità e del suo sito (Dell’Orso 2009).

Questa visione del museo aperto può sembrare banale e scontata, ma conserva un fascino che vale un indirizzo di metodo e riprende lo sguardo dell’architetto Fredi Drugman, che fu docente impegnato in battaglie civili mai abbastanza ricordato, e che molti anni prima aveva presieduto il seminario “Museo diffuso” (29-30 maggio 1980) nel dipartimento di Progettazione della Facoltà di Architettura del Politecnico di Milano dove insegnava:

Museo aperto dunque, questa apertura verrebbe a determinarlo come promotore, come centro di iniziativa a diversi livelli: di ricerca, di riappropriazione culturale, di nuovi modi e metodi di usufruirne, permeati di democrazia.

Necessario in quest’ottica l’apporto e il contributo non settoriale, ma tendente a ricomporre una visione unitaria da parte di differenti istituzioni, Enti locali e soprattutto scuole e istituti di ricerca – in definitiva con la società civile nel suo complesso – e quella partecipazione democratica, il decentramento amministrativo sindacale appunto, che consentirebbe un’aggregazione di forze e di proposte con la conseguente rivitalizzazione del museo, la sua incidenza nel reale (Drugman 2010: 63).

La rigenerazione urbana per la rigenerazione museale: una possibile prospettiva

Per concludere, introduco una prospettiva diversa per la nostra idea di futuro dei musei ricorrendo ai pensieri di Andrea Emiliani, sempre

.....
 essere utile a dare aria ai pensieri leggere il dettagliato lavoro di ricerca svolto da Stefania Fornasier, Giulia Lucchini, Fabio Strelotto, Giampietro Vecchiato, (2019) *Welfare 4.0. Competere responsabilmente. Aziende con l’anima: responsabilità sociale, welfare e community relation*, Franco Angeli, Milano.

tratti dal suo dialogo con la compianta Silvia Dell’Orso:

D. E dunque quale deve essere il ruolo del museo civico nella società odierna e che attività deve svolgere rispetto al territorio?

A.E. Il rapporto con il territorio è quello stesso che la città può consentirti. In realtà come quelle di Bologna o Milano è ben difficile ormai raggiungere il territorio. Ci sarebbe comunque la possibilità di fare dei musei suburbani interessanti. Da alcuni anni, infatti, si può osservare il diagramma tendenziale che dal modello museografico si sposta verso il più vasto orizzonte territoriale, per riprendere la strada che porta ad assegnare maggiore attenzione al declino della città, all’aspetto sempre più necrotico che assume. Proprio ora il museo può iniziare quella che definiamo la sua “terza età” e conseguire la sua *leadership* nella riabilitazione di interi quartieri, di aree profondamente depresse nonostante gli eccezionali valori incarnati entro le loro mura. La città storica propone in effetti interi sistemi museografici da organizzare come quartieri o aree “espressive” del corpo urbano. L’economia della cultura, proprio in questi anni, avrebbe potuto dare corpo a interessanti progetti di riabilitazione civica (Dell’Orso 2009: 137).

A realizzare una interessante operazione di (ci teniamo qui stretta l’espressione di Emiliani) *riabilitazione civica* fu chiamato nel 2000 l’artista Alberto Garutti. Lo cito qui come esempio rispetto ad altri. La Provincia Autonoma di Bolzano aveva varato un progetto denominato “Arte sul territorio” per promuovere opere di arte pubblica in collaborazione con Luigi Mainolfi, Giò Pomodoro, Vetroricerca e, giustappunto, Garutti.²¹

L’artista interpreta la commissione che gli viene chiesta con lo spi-

.....
 21 Come ricorda in nota Letizia Ragaglia (2015: 9) nella pubblicazione stampata in occasione del decennale dell’inaugurazione del lavoro di Garutti: “Arte sul territorio” è un progetto pluriennale avviato dalla Ripartizione alla Cultura Italiana della Provincia Autonoma di Bolzano, ispirato ad altre esperienze europee. Intende dare visibilità ad alcune opere d’arte fuori dei consueti spazi museali e porle alla vista della popolazione che vive gli spazi di quartiere delle periferie urbane e provinciali. Il primo progetto è stato Giò Pomodoro con *Scala solare: omaggio a Keplero* (1988) nel Comune di Laives, poi Luigi Mainolfi con *Il sole di Brunico – sole scarabocchio* (2005) per la città di Brunico, Alberto Garutti con *Piccolo Museion – Cubo Garutti* e le nuove vetrate artistiche della Chiesa dei Domenicani a Bolzano realizzate da Vetroricerca Glass&Modern.

rito di servizio pubblico che gli è proprio e che già aveva esplicitato nel suo primo intervento di arte pubblica avvenuto a Peccioli (PI) nel 1994 quando utilizzò l'intero budget assegnato dal sindaco per una sua opera personale e lo convertì in un budget per un'opera collettiva: il restauro di un piccolo teatro costruito nel Novecento e poi abbandonato. Un atteggiamento non molto diverso da quello che aveva avuto nel 1979 l'artista sarda Maria Lai, la quale utilizzò il finanziamento assegnatole dal Comune di Ulassai (piccolo paese di montagna, in provincia di Nuoro) non per la realizzazione di un monumento ai caduti ma per restaurare il lavatoio del paese, un luogo di aggregazione all'interno di una comunità segnata da faide familiari. Per questo Maria realizza un'opera che non è solo sua, ma diventa opera di tutti gli abitanti del paese che vi hanno voluto prendere parte: "Legarsi alla montagna", un'azione collettiva che nasce dal dialogo, non sempre facile perché nutrito di diffidenza da parte dei paesani:

C'è stata diffidenza, incredulità e ironia. Qualcuno comincia a prendermi sul serio, si forma un piccolo gruppo che prende in mano la situazione, provoca dialoghi, mi costringe a rendere conto dei problemi che ho suscitato, a chiarire i perché e i come. Io ho ancora molti punti oscuri, ma li chiarisco parlandone (Lai 2006: 27).

La stessa attenzione al luogo e, soprattutto, alle persone che ha dimostrato Garutti: intervistando per alcune mesi gli abitanti di Peccioli raccolse storie comprendendo che quello spazio teatrale dismesso nella sua funzionalità, ma non nella memoria, era molto importante per quella piccola comunità. L'opera d'arte divenne, così, la restituzione del teatro, "perché l'opera nello spazio pubblico inizia a vivere quando viene caricata dei vissuti di coloro che abitano i luoghi e dei loro molteplici livelli di significato" (Ragaglia 2008: 14).²² Un decennio dopo il tema della committenza dell'amministrazione provinciale di Bolzano era "arte nel territorio". Garutti sceglie, tra quelli messi a disposizione, di intervenire nel quartiere più periferico

della città: il quartiere Don Bosco, area che ha voluto preventivamente conoscere frequentandola per alcuni mesi con lo scopo di capirla. Perché il luogo dove si interviene con l'arte pubblica non è mai una semplice quinta. Per quel quartiere l'artista inventa un cubo, la cui forma architettonica richiama una specie di torre che aveva visto in un giardino dove giocavano dei bambini e che sapeva destinata alla rimozione. Per questo decide che il suo Cubo l'avrebbe sostituita e sarebbe rimasto in un luogo già identificato come spazio pubblico grazie ai giochi infantili:

Ho tentato di iniziare a costruire un dialogo con i cittadini portando nella loro vita un luogo deputato all'arte che, seppur piccolo, è un vero museo, partendo da un'operazione costituita da un semplice spostamento fisico e culturale: portare una piccola scheggia di museo tra la gente che non si occupa in alcun modo di arte contemporanea. Così l'arte avrebbe probabilmente iniziato a insinuarsi nel loro quotidiano (Ragaglia 2008: 15).

Il piccolo Museion è una propagazione di Museion, una sorta di dépendance periferica del museo centrale. Ma, cosa ancora più importante, è che il piccolo Museion ha consentito di sperimentare pratiche di coinvolgimento degli abitanti del quartiere chiamati di volta in volta in causa nell'allestire il Cubo facendo così crescere un pubblico e, insieme, persone che si sentivano responsabili – come fossero dei curatori – di quello straordinario bene culturale che rendeva importante e più bello il loro quartiere.

Quell'insinuarsi è una delle possibili declinazioni della rigenerazione urbana che oggi, nello svilupparsi della nostra professione museale, a mio parere dobbiamo tenere da conto. *Rigenerazione urbana* la sento come un'espressione 'ponte' che mi consente di mettere in relazione diversi piani di intervento per una possibile *rigenerazione museale*. Stiamo sicuramente ancora una volta misurandoci con concetti già noti, ma non ho intenzione di inseguire il nuovo a tutti i costi dal momento che considero importante cogliere gli insegnamenti del passato per farne indirizzi metodologici e strategie operative del tempo presente. Per provare a definire un futuro plurale, fatto di più voci, per il museo.

22 Parole dell'artista tratte da *Dialogo tra Alberto Garutti e Frida Carazzato* in (Ragaglia 2008: 14).

Di rigenerazione²³ come idea di intervenire con l'arte negli spazi pubblici, se ne parlava dalla fine degli anni Sessanta, a cominciare dagli Stati Uniti. L'arte diventa un antidoto alla bruttezza dei quartieri, di quelli degradati dall'abbandono e dai conflitti sociali. Si comincia a parlare di *gentrification* ovvero di interventi mirati a "ingentilire", e quindi a valorizzare, tali contesti, agendo soprattutto sul piano estetico. Ma non solo. Perché altrimenti non comprenderemmo il contributo dato dall'architettura e, soprattutto, da certa urbanistica sociale che vedeva, e vede, nella città un bene comune, ricordando il pensiero critico e militante di Edoardo Salzano (TAM associati 2016).

Ambiti, questi, di ricerca interessanti per capire come tracciare e rintracciare i legami tra città, quartieri, abitanti, persone, e il museo suburbano di cui parlava Emiliani. Nulla serve che l'arte esca da musei e gallerie se essa non stabilisce una relazione con il contesto (fatto di luoghi e di persone) in cui si colloca. È una visione di museo plurale quella che, secondo me ci può condurre a costruire un possibile futuro di rigenerazione museale. Le pratiche di partecipazione sono dispositivi centrali in questo processo e non possono essere frutto di improvvisazione e di temporaneità: non si può pensare in modo effimero se vogliamo attivare davvero dinamiche aggregative, di socializzazione che facciano superare diaframmi di censo e intellettuali ma che, soprattutto, facciano annullare ogni distanza tra l'arte e il pubblico, ritornato a esser finalmente reale e non una massa

23 Vasta è la pubblicistica in materia, e buona parte delle ricerche pubblicate risulta interessante per chiunque voglia occuparsi di dinamiche relazionali non necessariamente legate alla sola arte contemporanea. Cito, a mo' di orientamento, alcuni dei volumi sui quali sto formando la mia personale azione di rigenerazione urbana che si sostanzia nell'apertura del mio appartamento privato nella prima periferia di Padova quale spazio culturale dove poter fruire, secondo lo spirito del dono tipico dell'arte contemporanea, di dialoghi e attività culturali (si veda su Facebook la pagina Settima Onda_Padova): Guida C. (2012), *Spatial Practices. Funzione pubblica e politica dell'arte nella società delle reti*, Franco Angeli, Milano; Pozzi G. (2014), *Le figure del dono. Dispendio, reciprocità e impegno nella pratica artistica contemporanea*, Pisa University Press; Inti I., Cantaluppi G., Persichino M. (2015), *Temporioso. Manuale per il riuso temporaneo di spazi in abbandono, in Italia*, Altraeconomia edizioni, Pergine Valsugana (TN), Pioselli A. (2015), *L'arte nello spazio urbano. L'esperienza italiana dal 1968 ad oggi*, Johan & Levi, Milano (che cita anche l'intervento di Garutti).

indistinguibile di followers.

Ma nel costruire il ponte tra rigenerazione urbana e rigenerazione museale non è possibile dimenticare una protagonista senza la quale ciò di cui stiamo parlando sarebbe pura letteratura: la committenza pubblica.

Coloro che si occupano di rigenerazione urbana (curatori e artisti) sentono molto l'importanza del ruolo dell'ente pubblico che, quando sostiene progetti di questo tipo, appare ai loro occhi soprattutto coraggioso: "la disponibilità a sostenere un processo aperto non è molto di moda", dice Emanuela De Cecco (2016) che, nel volume che raccoglie i suoi saggi critici dedicati a commentare alcune pratiche partecipative, dedica alcune riflessioni al delicato compito che ha una direzione comunale di ambito culturale nel momento in cui si trova a interagire con un progetto di cui subito può non comprendere processo e risultati. Come partecipasse a un'operazione a cuore aperto.²⁴

In tempi di ricerca di consenso sicuro ricorrendo alle grandi mostre ospitate nei musei, al punto tale di dover spesso stravolgere o persino annullare l'allestimento originario (creando un evidente disservizio la cui gravità o è taciuta o, comunque, sfugge a chi è ormai abituato a visitare i musei solo se attirato dai suoni incantatori delle mostre-sirene), occuparsi di arte pubblica per creare ponti può apparire un'operazione ingenua e velleitaria. Non nascondo le difficoltà, soprattutto pensando a quanto non è usuale capire il senso dell'arte pubblica²⁵ ma sarebbe anti-storico non accorgersi di quale vivificante fermento creativo e intellettuale proviene dalle

24 De Cecco E. (2016), il capitolo si intitola *Operazione a cuore aperto: gli artisti, il territorio, le istituzioni* (pp. 113-122) e riguarda il progetto ideato da Gennaro Castellano, "Arte, integrazione, multi culture" che ha coinvolto gli artisti Stefano Arienti, Liliana Moro e Luca Vitone nella gestione di laboratori con gli immigrati che occupavano un capannone industriale della cittadella industriale di Zingonia.

25 Anche se la resa finale è quello di un vero e proprio testo scientifico, risulta un vero diario il lavoro della curatrice intendente Silvia Petronici (2018) la quale ha spesso collaborato con enti pubblici come i Comuni per progetti di arte pubblica con finalità sociali di restituzione alle comunità locali di luoghi abbandonati o privati di significato.

periferie²⁶ che stanno diventando sempre più esemplificative di una declinazione contemporanea di museo diffuso. In questi contesti è possibile immaginare una rigenerazione che sia governata dalle istituzioni pubbliche che si auto-rigenerano a nuova vita loro stesse (e ne avrebbero un gran bisogno...) tornando a essere – pur in una visione contemporanea – quella committenza illuminata e coraggiosa i cui frutti erano goduti da tutta la comunità.

26 Cito solo il caso a me direttamente noto del quartiere Arcella di Padova, per lungo tempo ritenuto problematico per motivi legati a tensioni sociali date dalla numerosa presenza di immigrati e di piccoli spacciatori, dove recentemente uno stretto rapporto tra amministrazione pubblica, con un consigliere comunale specificamente dedicato, ha portato un grande fermento culturale, il diffondersi della street art che ha creato una sorta di museo diffuso e all'aperto, il coinvolgimento degli abitanti e, ultimamente, gli onori, positivi, della cronaca: grande attenzione ha infatti destato (si veda Cristiano Cadoni, Un progetto, tre idee per il Borgomagnano. Ecco la ricucitura urbana firmata Piano, in *Il Mattino di Padova*, 12 novembre 2019, 1-3) l'intervento di rigenerazione dell'architetto Renzo Piano che, con il supporto di uno staff in loco coordinato dal docente universitario che con lui collabora, Edoardo Narne, consentirà entro due anni la realizzazione, di una sala civica sospesa a sette metri di altezza, un parcheggio-officina per le biciclette, due aule studio per gli studenti universitari e spazi di aggregazione per gli abitanti.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2010), *Il museo fuori di sé. I diversi mo(n)di dell'arte contemporanea tra città e territorio*, atti della XIII Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Grafiche Antiga, Crocetta del Montello.
- BARNI M. (2019), in *Dipingere a parole. Storie circolari del Chianti e del Valdarno*, MASCHERONI S., MATTEUZZI N., PANIGADA M. G., (a cura di), Masso delle Fate edizioni, Signa, Firenze.
- BODO S. (2003) (a cura di), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- BODO S., MASCHERONI S., PANIGADA M. G. (2016), *Un patrimonio di storie. La narrazione nei musei, una risorsa per la cittadinanza culturale*, Mimesis, Milano.
- CADONI C. (2019), "Un progetto, tre idee per il Borgomagnano. Ecco la ricucitura urbana firmata Piano", in *Il Mattino di Padova*, 12 novembre 2019, pp. 1-3.
- CIMOLI A. C. (2018), *Approdi. Musei delle migrazioni in Europa*, Clueb, Bologna.
- DE CECCO E. (2016), *Non volendo aggiungere altre cose al mondo. Politiche dell'arte nella sfera pubblica*, Postmediabooks, Milano.
- DELL'ORSO S. (2009), "Andrea Emiliani: alle origini di un dialogo possibile", in Ead. (a cura di), *Musei e territorio. Una scommessa italiana*, Electa per le Belle Arti, Milano, pp. 123-143.
- DRAGONI P. (2010), *Processo al museo. Sessant'anni di dibattito sulla valorizzazione museale in Italia*, Edifir Edizioni, Firenze.
- DRUGMAN F. (2010), *Lo specchio dei desideri. Antologia sul museo*, in BRENNI M. (a cura di), Clueb, Bologna.
- FORNASIER S., LUCCHINI G., STRELIOTTO F., VECCHIATO G., (2019), *Welfare 4.0. Competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation*, Franco Angeli, Milano.
- GUIDA C. (2012), *Spatial Practices. Funzione pubblica e politica dell'arte nella società delle reti*, Franco Angeli, Milano.
- INTI I., CANTALUPPI G., PERSICHINO M. (2015), *Temporioso. Ma-*

nuale per il riuso temporaneo di spazi in abbandono, in Italia, Altraeconomia edizioni, Pergine Valsugana (TN).

JALLA D. (2003), *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, UTET Libreria, Torino.

LA MONICA D. (2009), "Metodologia e perimetro della ricerca" in LA MONICA D., PELLEGRINI E. (a cura di), *Regioni e musei: politiche per i sistemi museali dagli anni Settanta ad oggi*, atti del Convegno Pisa, Scuola Normale Superiore, 4 dicembre 2007, Iacobelli Editore, Albano Laziale.

LAI M. (2006), "Legarsi alla montagna", in GRILLETTI MIGLIAVACCA A. (a cura di), *Ulassai. Da Legarsi alla montagna alla Stazione dell'Arte*, A.D. arte Duchamp, Cagliari.

LEMKE B. (2018), *Ikigai. Il metodo giapponese. Trovare il senso della vita per essere felici*, Giunti editore, Firenze.

MANDARANO N. (2019), *Musei e media digitali*, Carocci editore, Roma.

MONTELLA M., DRAGONI P. (2010) (a cura di), *Musei e valorizzazione dei Beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Clueb, Bologna.

MORIGI GOVI C., MOTTOLA MOLFINO A. (1996), "I musei civici: imponente vetrina delle virtù della città", in *La gestione dei musei civici. Pubblico o privato?*, Umberto Allemandi editore, Torino.

PAOLUCCI A. (1996), *Museo Italia. Diario di un soprintendente-ministro*, Sillabe, Livorno.

PETRONICI S. (2018), *A piedi nudi ballano i santi. La relazione artista-curatore nelle pratiche artistiche site-specific. Arte pubblica e progetti socialmente impegnati*, Oligo editore, Mantova.

PIOSELLI A. (2015), *L'arte nello spazio urbano. L'esperienza italiana dal 1968 ad oggi*, Johan & Levi, Milano.

POZZI G. (2014), *Le figure del dono. Dispendio, reciprocità e impegno nella pratica artistica contemporanea*, Pisa University Press.

RAGAGLIA L. (2015), "L'arte pubblica non è più un eroe a cavallo", in *Piccolo Museion Cubo Garutti*, Mousse Publishing, Milano.

ROSATI C. (2019), "Cinque piccoli musei", in MASCHERONI S,

MATTEUZZI N., PANIGADA M. G. (a cura di), *Dipingere a parole. Storie circolari del Chianti e del Valdarno*, Masso delle Fate edizioni, Signa.

SANDELL R. (2003), "I musei e la lotta alla disegualianza sociale: ruoli, responsabilità, resistenze", in BODO S. (a cura di), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, pp. 189-216.

SETTIS S. (2018), "Introduzione", in LOMBARDI L., ROSSI M. (a cura di) *Un sogno fatto a Milano. Dialoghi con Orhan Pamuk intorno alla poetica del museo*, Johan&Levi Editore, Milano.

TAM associati (a cura di) (2016), *Taking care. Progettare per il bene comune*, Becco Giallo, Pergine Valsugana.

SITOGRAFIA

Ecomuseo Urbano Metropolitan del Nord Milano (EUMM), informazioni e documenti sul sito www.eumm-nord.it.

MOOLHUIJSEN N. (dicembre 2018), *Identità di genere e sessualità. Che ruolo hanno i musei in tutto questo?*, www.artribune.com/arti-visive/2018/12/identita-genere-sessualita-cultura/. *Musei e gender. A che punto siamo?* (luglio 2019), www.artribune.com/arti-visive/2019/07/musei-gender-cultura/.

Id. (luglio 2019), *Musei e gender. A che punto siamo?*, www.artribune.com/arti-visive/2019/07/musei-gender-cultura/.

Musei del futuro. Competenze digitali per il cambiamento e l'innovazione in Italia, scaricabile dal sito www.symbola.net.

Patrimonio di storie, <https://www.patrimoniostorie.it/>.

Piano Triennale per la Digitalizzazione e l'Innovazione dei Musei (2019), scaricabile da www.musei.beniculturali.it.