

I musei di fronte al “definanziamento”

Patrick J. Boylan

Se prendiamo in considerazione l'avvenire dei musei, e in particolare la situazione che si prospetta dominante nel prossimo secolo, vediamo che si confrontano due visioni divergenti – l'una idilliaca, l'altra da incubo – che vorrei esplorare nelle pagine seguenti.

Sebbene sia certo che i grandi musei e monumenti del mondo sopravviveranno, quale sarà il destino della grande maggioranza delle istituzioni? Due i fattori di maggior rilievo: il “liberalismo economico”, il cui obiettivo di fondo è di ridurre e privatizzare i servizi pubblici, e le tendenze alla globalizzazione che mettono a rischio etica e valori fondamentali e di antica data dei pubblici servizi.

Credo tuttavia che sia molto importante per la nostra analisi ricollocare non soltanto il presente ma anche il futuro – che lo si prospetti positivo o negativo – nel contesto storico.

La storia dei musei negli ultimi due secoli dimostra che nascita, sviluppo, declino e morte di queste istituzioni sono un fenomeno ciclico e generalizzato. In Europa, a partire dal XVII secolo è possibile individuare cinque di tali cicli, che contrassegnano la creazione, il declino e poi la scomparsa di taluni musei. Nel Nord America, le straordinarie ricerche di Joel Orosz sulla nascita dei musei, tra il 1740 e il 1870, dimostrano che prima della proclamazione dell'indipendenza, nel 1776, l'America è stata la culla di un mondo museale molto vivo, sostenuto dall'entusiasmo di numerosi individui e società. Ma quei primi musei privati non si fondavano sulla “permanenza”: le collezioni che racchiudevano raggiungevano certamente livelli molto elevati di complessità, ma erano spesso trasportate o disperse in luoghi diversi.

È molto probabile che nel XVIII secolo le collezioni della grande maggioranza dei musei abbiano conosciuto lo stesso destino: il che corrisponde, a mio parere, alla seconda fase di sviluppo dei musei, tra i quali vanno peraltro annoverate le società scientifiche e letterarie di volontari nella prima metà del XIX secolo in America, ma anche in Europa. Passata la prima ondata di entusiasmo e di investimento (fisico e finanziario), i membri di questi musei e società si sono sentiti spesso oberati da un impegno troppo gravoso, poiché le dimensioni dei musei erano a tal punto cresciute che le sottoscrizioni annuali e gli sforzi degli amministratori e di esperti volontari non erano più sufficienti al loro buon funzionamento. Molti di questi musei sono dunque caduti nell'oblio, quando non hanno conosciuto un declino che, per alcuni, si è rivelato fatale.

Il terzo ciclo di creazione dei musei è caratterizzato dall'emergere, a partire dalla seconda metà del XIX secolo, dei musei pubblici, moderni per struttura, obiettivi, funzioni, creati nel pubblico

interesse; nella fattispecie, penso tra l'altro alla funzione educativa delle attività museali.

Il periodo tra le due guerre corrisponde al quarto ciclo di creazione e sviluppo dei musei. Negli Stati Uniti ne furono creati, tra gli altri, molti definiti *donor-memorial*, ossia dedicati alla memoria del loro donatore più importante, di cui portano il nome. Questo tipo di mecenatismo fu incoraggiato dall'instaurarsi negli anni venti di un regime fiscale molto generoso nei confronti di musei e donatori. In quello stesso periodo si consolidano definitivamente, nelle forme che tuttora conosciamo, i concetti di “nazionalismo”, “identità nazionale” e “stato-nazione” sovrano e onnipotente, consacrati nel 1919 dai trattati di Versailles, di Saint Germain, di Neuilly e Trianon. Uno dei simboli più forti di questa identità nazionalista è il patrimonio nazionale, e una delle sue espressioni più simboliche è il museo nazionale. Questo periodo vede nascere anche molti nuovi musei di carattere locale e comunitario, la cui missione è esplicitamente educativa.

Ma i primi quattro cicli della vita dei musei perdono ogni importanza se raffrontati con l'esplosione di nuovi musei nella nostra epoca, dalla fine della Seconda guerra mondiale a oggi: secondo le mie valutazioni, oltre il novanta per cento, addirittura il novantacinque per cento dei musei odierni sono istituzioni nate da quell'ondata di iniziative. Le cause del fenomeno sono complesse e non del tutto note. È tuttavia legittimo presumere che ciò sia dovuto, in parte, alla rapida industrializzazione registrata in quegli anni, che ha comportato un sorprendente aumento di luoghi ed edifici storici e industriali conservati: molti di essi sono oggi diventati musei, mentre oltre un milione e trecentomila siti, monumenti e altri edifici godono di protezione giuridica, premessa essenziale alla loro conservazione.

Ma tutti questi nuovi musei hanno un futuro o cadranno nell'oblio?

Dopo l'apogeo, il declino?

Il fatto è che a questo interrogativo si possono dare più risposte. Mi sembra inconcepibile che i grandi musei, le collezioni e i monumenti nazionali e internazionali di cui è riconosciuto il “valore universale” – per usare la terminologia della Convenzione del patrimonio mondiale dell'UNESCO – non siano protetti da più gravi effetti provocati da una fase discendente o da un cambiamento di moda. Ma qual è il futuro della grande maggioranza dei musei, magari effettivamente di minor prestigio, ma la cui importanza, tenuto conto della loro situazione o specializzazione, non può essere messa in dub-

bio? Il pericolo più grande che li minaccia sarebbe, a mio parere, che essi sprofondino nel più angusto provincialismo. Va da sé che le grandi sfide del futuro saranno numerose, che andranno ben oltre le questioni di moda e che al loro confronto le lezioni apprese dalla storia dei musei non saranno forse di grande utilità. Tuttavia, la storia politica recente può offrirci un quadro della tendenza che si va delineando. Dopo la caduta del comunismo, sembra che il mondo abbia ormai una sola filosofia e un solo sistema economico e fiscale, rappresentati dalla supposta "liberalizzazione economica" del "thatcherismo" e delle "reaganomie" angloamericane degli anni ottanta. Ai giorni nostri questo regime si è imposto, a diversi livelli, in quasi tutti i paesi dei cinque continenti. Questa situazione si è creata per responsabilità dei governi nazionali, naturalmente, ma è rafforzata altresì da organizzazioni e convenzioni internazionali quali la Banca mondiale, il Fondo monetario internazionale, il GATT, l'Organizzazione mondiale del commercio, il NAFTA, l'Unione Europea nonché – ed è forse la minaccia più grave – da un numero crescente di agenzie nazionali di aiuto economico e umanitario. Questo programma pressoché universale esalta in primo luogo e più di ogni altra cosa il cambiamento, senza pietà e a folle velocità. Assistiamo all'era della privatizzazione e della riduzione dei pubblici servizi, in particolare nei settori considerati, a torto, non essenziali: salute, educazione, servizi sociali, cultura e occupazione. Questo fenomeno, che si osserva a livello sia nazionale e regionale, sia locale, comporta un aumento accelerato della disoccupazione e la crescita potenzialmente esplosiva della disuguaglianza e dell'ingiustizia. Peraltro, qualche anno fa uno dei grandi architetti di tale "liberalizzazione economica", Margaret Thatcher, insisteva nel dire che "There is no such thing as society".

Questa è a mio parere la più grande menzogna del nostro tempo, vale a dire che, in un'epoca di prosperità economica senza precedenti nella storia del mondo, la nostra società non abbia i mezzi economici per conservare quanto è riuscita a mantenere in anni meno floridi. Purtroppo, questa menzogna sembra quasi universale, ma il ripetere un'affermazione così assurda e contraria alla realtà non trasforma di per sé la menzogna in verità.

La tendenza alla mondializzazione non interessa soltanto gli ambiti economico e fiscale. Stiamo assistendo anche alla mondializ-

zazione delle comunicazioni, dell'informazione e dei media, dove si constata un netto predominio della cultura americana – nel cinema come nella televisione o nella musica popolare –, ma anche nell'ambito delle nuove tecnologie che rappresentano la caratteristica più importante dell'età dell'informazione e, pertanto, del secolo che stiamo per affrontare. Del resto, la lingua inglese detiene quasi il monopolio della rete Internet e delle nuove autostrade dell'informazione. Proprio come nell'ambito dei media, la tendenza politica e culturale dominante è orientata al materialismo, alla commercializzazione e alla privatizzazione, in contrasto con i principi fondamentali dei servizi pubblici e dei nostri valori più preziosi. Per esempio, conclusi gli accordi del GATT, alcuni dei più importanti mercanti d'arte e di archeologia di New York hanno dato disposizione ai loro avvocati affinché predispongano una causa giuridica da presentare alla prossima conferenza generale dell'Organizzazione mondiale del commercio, con il fine di abolire tutte le leggi nazionali e le convenzioni internazionali intese a proteggere il patrimonio nazionale. Essi insistono nel dire che le restrizioni alla libera esportazione degli oggetti d'arte e del patrimonio sarebbero "una costrizione imposta al commercio, contro gli interessi dei mercanti, dei collezionisti e dei musei americani".


Di fatto, possiamo affermare che oggi, dopo la caduta del sistema comunista, possediamo ormai un unico sistema di politiche e di relazioni internazionali.

Il potere è nelle mani, non già di una democrazia mondiale, bensì degli ambienti finanziari i cui obiettivi e programmi, specie nel settore culturale, sono molto diversi da quelli dei governi. Credo che sia stato Voltaire a dire (cito a memoria): "Se vedete un banchiere saltare giù da una finestra, seguitelo senza indugi! È certo che al termine della sua caduta vi è del denaro!" E Oscar Wilde ha definito il cinico (traduco liberamente) "un uomo che conosce il prezzo di tutto, ma il valore di niente". Purtroppo ciò corrisponde precisamente all'atteggiamento più marcato dei responsabili politici di molti nostri paesi.

I musei, nella maggior parte dei paesi del mondo, subiscono gli effetti di due fattori molto importanti: da una parte, devono far fronte a un ciclo evolutivo e di invecchiamento naturale; dall'altra, devono affrontare le conseguenze, quanto meno a breve termine, di



Calca di visitatori al bookshop del palazzo di Versailles, Parigi.



una filosofia e di un sistema economico e fiscale basati sulla “liberalizzazione economica”. Di fronte a tali fatti, pongo le seguenti domande: quali sono i musei che, in questo contesto, hanno l’opportunità di sopravvivere senza essere relegati nell’ombra degli attuali giorni di gloria? Quali di essi possono fiorire e prosperare nonostante i problemi politici ed economici della nostra epoca? Quali azioni positive possiamo compiere per garantire il futuro dei nostri musei?

Alcune parole chiave per una nuova partenza

I musei che vorranno evitare una vecchiaia penosa (e forse prematura), oppure la morte lenta o l’eutanasia istituzionale, dovranno fondare la loro politica sulle seguenti cinque parole chiave: “autonomia”, “stabilità”, “cooperazione”, “informazione”, “pertinenza”.

D’acchito, l’“autonomia” può sembrare una prima scelta sorprendente, ma sono convinto che essa sia il fattore di sopravvivenza più importante. La capacità del museo di raccogliere davvero le sfide attuali e future, e di rispondere agli altri imperativi – la “stabilità”, la “cooperazione”, l’“informazione” e la “pertinenza” – dipende in definitiva dalla sua flessibilità, dalla sua libertà d’azione e dalla sua capacità di concepire e di mettere in atto senza indugi le proprie soluzioni di fronte alle sfide che gli si pongono. In tutto il mondo, troppi musei – la maggioranza, direi – poggiano su regimi giuridici e burocratici all’interno dei quali l’insieme dell’équipe professionale (incluso in taluni casi anche il direttore) non esercita alcuna influenza reale sulla politica e lo sviluppo del museo, sull’organizzazione e la gestione del personale, sulla predisposizione dei budget e la gestione delle finanze, non più che sulle attività quotidiane. La minaccia più seria poggia sulla politica fondamentale di numerosi musei in tutto il mondo, i quali sostengono un concetto di museo rigorosamente e del tutto retrogrado, definito quale guardiano del “patrimonio culturale”, che ignora, per esempio, l’aspetto dinamico dell’educazione attiva, dell’arte contemporanea o ambientale e delle iniziative comunitarie, quando non vi è addirittura affatto ostile. Nel sistema che sostengo il museo rimane di dominio pubblico e non ha alcun fine di lucro: non propongo assolutamente la privatizzazione dei musei pubblici. L’autonomia del museo deve avere quale base prima il rinnovamento delle sue politiche e dei suoi obiettivi fondamentali nonché deve incoraggiare la partecipazione attiva, in modo aperto e democratico, di tutti coloro che in inglese chiamiamo gli *stakeholders* del museo, per raffronto con quanti sostengono la posta in gioco delle imprese commerciali. Questa partecipazione, che può essere molto informale, deve fare appello sia alle autorità del museo (governo, collettività locale o fondazione di volontariato), sia al suo personale, di qualsiasi livello, vale a dire non soltanto il direttore e i conservatori, ma l’intera équipe e – cosa che mi sembra di grande importanza – i rappresentanti del grande pubblico. Le nuove istituzioni culturali pubbliche, in Francia, ci forniscono un modello di tale autonomia, nonché di una stabilità della gestione e delle finanze da cui dobbiamo prendere esempio. Questo tipo di istituzione è di competenza del settore pubblico, ma continua a fondarsi su princi-

pi di decentramento e di sussidiarietà e su un processo di presa di decisioni efficace e democratico. Questo modello conferisce pertanto alle istituzioni il diritto di gestire e di accrescere le proprie risorse finanziarie, comprese quelle tradizionali provenienti dallo stato o dalle collettività locali, ma anche le proprie risorse umane, gli edifici e altri beni immobili con una flessibilità che risulterebbe impossibile nel sistema amministrativo tradizionale.


Il secondo imperativo: la “stabilità”. Beninteso, questa stabilità non significa che le politiche e le attività dei musei debbano essere fossilizzate in un’era mitica o in un’età dell’oro, quella degli anni settanta, e tanto meno significa che si debba rinunciare a intraprendere cambiamenti radicali qualora si rivelino necessari. Ma vi è una grande differenza tra la necessità di rimanere disponibili a certi cambiamenti e la rapidità di questi ultimi in taluni casi. Di fatto, non è forse vero che i musei nazionali inglesi più prosperi sono quelli rimasti fedeli negli anni alla loro visione, ai loro obiettivi e alla loro struttura organizzativa: il British Museum, la National Gallery e la Tate Gallery?

Il terzo imperativo per la sopravvivenza dei musei è la “cooperazione”. Uno dei termini più bistrattati del vocabolario amministrativo degli anni novanta è il *networking*. Nonostante il cattivo uso che può essere stato fatto del vocabolo e del concetto, certo è che nel mondo odierno, assai complesso, vi sono pochi campi di specializzazione, museologici o d’altro genere, all’interno dei quali sia ormai possibile o ragionevole lavorare isolatamente. Di conseguenza, è necessario consacrare molto più tempo e sforzi per stabilire alleanze ufficiali e non ufficiali tra i musei, i rappresentanti della professione museale (a livello locale, nazionale o internazionale) e i servizi complementari, per esempio le istituzioni orientate all’educazione e alla ricerca, i proprietari di monumenti e siti privati, gli organismi del settore del turismo ecc.

Il quarto imperativo che propongo è l’“informazione”. Dopo le biblioteche e le università, i musei sono, in teoria, le fonti di informazione più importanti sul nostro mondo e le sue culture, ed è evidente che ci troviamo all’alba di una rivoluzione paragonabile alla rivoluzione agricola, a quella dei metalli o a quella industriale, ossia la rivoluzione dell’età dell’informazione. I recenti sviluppi nell’ambito dell’informazione hanno comportato numerosi cambiamenti nel mondo museale tra cui, per esempio, l’informatizzazione dei cataloghi o della presentazione di mostre interattive.

Ma per quanto importanti siano i cambiamenti finora sopravvenuti, non sono nulla a confronto di ciò che ci riservano i prossimi cinque o dieci anni: nell’era delle autostrade dell’informazione, non conosceremo altro limite se non quello della nostra immaginazione.

L’ultimo imperativo che suggerisco, per la sopravvivenza del museo, è la “pertinenza”. Dobbiamo assicurarci che il museo rimanga un luogo indispensabile alla popolazione o alla comunità di riferimento. Questo elemento deve costituire la maggior preoccupazione di tutti coloro che detengono responsabilità in seno ai musei: i



membri del consiglio di amministrazione (o di qualsiasi altra autorità dirigente), il direttore e gli altri funzionari, il personale, i volontari e gli amici del museo. Per garantirci tale pertinenza, queste sono le domande chiave che abbiamo il dovere di porci:

1. il museo riflette l'attualità e la diversità della sua comunità di riferimento?
2. qual è la tipologia di utenti che i servizi generali o specializzati accolgono?
3. il museo svolge effettivamente la sua funzione nello sviluppo economico e comunitario, per esempio nel turismo culturale?

Dopo oltre trent'anni di turismo di massa, i turisti di oggi cercano un'esperienza più ricca, del tutto diversa dalle preoccupazioni che caratterizzavano i turisti europei degli anni sessanta e settanta, per i quali era dominante la regola delle quattro "s": sole, sabbia, sangria e sesso.

Credere nei nostri musei...

Tenuto conto di tutti questi elementi, affermo dunque che i nostri musei possono sopravvivere e svilupparsi nel nuovo millennio, e lo possono fare senza abbandonare i loro principi tradizionali e i loro obiettivi fondamentali. Al contrario, dobbiamo aver fiducia nel ruolo di questi nuovi musei che saranno al servizio dello sviluppo umano e di una società più ampia. Dobbiamo altresì resistere a certe tendenze ed evitare che i nostri musei siano trasformati in non musei postmoderni, in banali centri di divertimento e in parchi di attrazioni tipo Disneyland. I musei devono restare fedeli alla loro missione e sensibili al loro pubblico. Parimenti, è indispensabile che siano ben gestiti, in particolare se si tiene conto delle esigenze sempre maggiori e sempre diverse del pubblico nonché della continua riduzione delle sovvenzioni nel settore pubblico. Ma, soprattutto, devono continuare a essere musei.

Allocuzione pronunciata al congresso annuale della Société des musées québécois a Rivière-du-Loup (Québec), nel settembre 1996.

Patrick J. Boylan è presidente del Comitato Internazionale ICTOP (Training of personnel) dell'ICOM e docente di Arti e management presso la City University, Gran Bretagna.



Code di pubblico ai botteghini sotto la piramide del Louvre, a Parigi, in un normale giorno di visita.