

Il museo "trasparente": il "Rapporto di attività 2007-2009" del museo Madre

di Ludovico Solima

Il prossimo 9 giugno, presso la sede del Madre, verrà presentato il Rapporto di Attività del museo per il triennio 2007-2009, realizzato grazie all'impegno di un gruppo di lavoro ampio ed articolato che ho avuto il piacere e la fortuna di coordinare. Malgrado il mio coinvolgimento diretto nell'ideazione e nella realizzazione di questo progetto, cercherò di formulare in modo neutrale alcune riflessioni, sforzandomi di cogliere gli elementi di novità che caratterizzano questo documento.

La presentazione pubblica del primo Rapporto di Attività del Madre merita di essere messa in evidenza per una pluralità di motivi: in primo luogo, va considerato che esso rappresenta una delle prime esperienze maturate a livello italiano, contesto nel quale la redazione di documenti organici e completi sui musei è una pratica del tutto sconosciuta. Diversamente da quanto accade a livello internazionale – basta, in tal senso, digitare "museum annual report" su Google per rendersi conto della vastità del fenomeno – in Italia i pochi tentativi sin qui compiuti si contano infatti sulle dite di una mano. Il museo di Storia Naturale di Montebelluna ha realizzato nel 2004 un bilancio sociale, l'Opera Primaziale Pisana da diversi anni pubblica un documento denominato "Gestione e progetti", la Soprintendenza per il Polo Museale Fiorentino ha recentemente pubblicato il suo primo Rapporto di Attività.

Di altri documenti del genere non si ha attualmente notizia, il che vuol dire che, qualora siano stati realizzati, per qualche motivo essi non sono stati resi disponibili al pubblico. Per quanto sia senz'altro vero che uno dei possibili destinatari di questo documento sia rappresentato dal personale del museo, giustificando quindi una sua esclusiva circolazione "ad uso interno", risulta però difficile comprendere il perché, qualora vengano raccolte e sistematizzate informazioni significative sulla vita di un museo, queste non debbano essere rese disponibili per una platea la più ampia possibile, raggiungendo quindi tutte le diverse categorie di stakeholder con le quali il museo normalmente si confronta.

In secondo luogo, va considerato il modo nel quale il Madre ha deciso di realizzare il proprio rapporto di attività. In proposito, va infatti ricordato che non esiste un modello specifico di Annual Report a cui riferirsi, in quanto la redazione di questo documento è il risultato di una precisa scelta di comunicazione istituzionale da parte dell'istituto che decide – liberamente ed in completa autonomia – di realizzarlo. Ne risulta un approccio estremamente variegato, che a livello internazionale si traduce nella redazione di documenti anche molto diversi tra loro, sia sotto il profilo qualitativo (in termini cioè di argomenti affrontati), sia in termini quantitativi, con riferimento quindi al livello di approfondimento prescelto, in prima approssimazione misurabile in base al numero di pagine complessivamente sviluppate.

La scelta del Madre è stata quella di sviluppare un Rapporto di attività molto ampio ed articolato, che è stato suddiviso in diverse sezioni. La sezione introduttiva comprende l'introduzione del Direttore, una sintesi dei principali aspetti del museo (*executive summary*) ed alcuni cenni "storici" sulla nascita del museo. La seconda sezione comprende "l'identità del Madre", nella quale si dà conto della mission del museo, degli obiettivi strategici stabiliti per il triennio di attività considerato, degli aspetti legati alla sua organizzazione e comunicazione, e "le risorse del Madre", nella quale sono confluite le informazioni relative alla dotazione del museo sotto il profilo artistico, umano, tecnologico e finanziario. Il documento prosegue quindi affrontando il tema delle relazioni che il museo intesse sia con il sistema dell'arte contemporanea, che con il tessuto economico e sociale di appartenenza. Nella sezione "il Madre ed i suoi pubblici" viene invece posta una particolare attenzione al pubblico del museo, reale e potenziale, agli utenti remoti con i quali esso entra in contatto attraverso il rinnovato sito internet nonché ai giovani, un segmento di domanda destinatario di specifiche attività e progetti sviluppati dal museo. Il rapporto si chiude con una sezione quantitativa, "il Madre ed i suoi numeri", nella quale sono confluiti dati sugli ingressi, sugli utenti di servizi ed eventi nonché – tra le altre cose – sugli indicatori di performance per il periodo

considerato, ed uno sguardo al futuro ("il Madre che sarà"), nella quale vengono precisati la vision e gli obiettivi strategici per il prossimo triennio.

Un terzo elemento che rende questo documento di particolare interesse attiene alla precisa volontà del Direttore del museo – Eduardo Cicelyn – di far confluire, all'interno del Rapporto, un gran numero di dati economico-finanziari, presentati in modo molto analitico, in risposta al desiderio di sviluppare una comunicazione istituzionale del Madre ispirata al principio di "accountability" – cioè di "dar conto" alla collettività di quanto è stato fatto nonché di quanto è stato speso per farlo – che in Italia risulta ancora veramente molto poco diffuso. Il ragionamento portato avanti è stato, in questo caso, tanto semplice quanto condivisibile: poiché il Madre trae gran parte delle sue risorse dal settore pubblico, è doveroso specificare come queste risorse siano state effettivamente utilizzate. Un ragionamento condivisibile, si è affermato, ma non per questo – occorre precisarlo – considerato plausibile dai circa 4.000 musei italiani che, salvo rarissime eccezioni, ricorrono al finanziamento pubblico per sostenere larga parte delle proprie attività, senza preoccuparsi di render note l'ammontare delle risorse finanziarie ricevute e le modalità con le quali esse sono state utilizzate.

Infine, va segnalata la circostanza che il Rapporto di attività del Madre si sviluppa su base triennale, al fine di restituire un quadro complessivo dei primi anni di vita del museo, entrato a regime solo nel 2006.

Non è stato facile entrare nella vita di un museo complesso come il Madre e cercare di ricostruire i molti dettagli importanti che ne hanno segnato lo sviluppo negli ultimi tre anni. Si è trattato di un lavoro che ha coinvolto ogni settore organizzativo del museo (e delle società che a vario titolo con esso collaborano) per cercare di ricostruire, come in una sorta di flash-back, quanto realizzato dal museo. Un lavoro certosino di recupero di vecchie informazioni, documenti di programmazione, rendicontazioni, monitoraggi, elenchi di attività, campagne promozionali etc. etc., da riordinare, qualificare e rendere accessibili da un punto di vista logico-informativo. La raccolta e la sistematizzazione di tutte queste informazioni ha peraltro permesso di constatare che, preso dalle pressioni quotidiane, il Madre – come qualsiasi altro museo – fa molta fatica a mantenere una traccia precisa di tutto quello che svolge.

Alcuni dati a consuntivo, una volta emersi nella loro chiarezza, hanno quindi meravigliato persino gli stessi addetti del Madre: dal numero di mostre (che, tra grandi e piccole, nel triennio 2007-2009 hanno raggiunto il numero di 38), al numero di ore di apertura (che arriva al 92% di un "massimo teorico" fatto di 12 ore al giorno per 365 giorni l'anno); dal numero di eventi collaterali (oltre 280 nei tre anni, tra concerti, incontri culturali, proiezioni cinematografiche, rappresentazioni teatrali, etc. con oltre 25.000 partecipanti), al numero di artisti (130) presenti nelle sale del museo; alle circa 6.000 visite guidate di diverso tipo realizzare nel triennio.

Altri dati che aiutano a comprendere bene la realtà che si cela dietro il Madre sono quelli riferiti al suo personale: circa 90 addetti, quasi l'80% al di sotto dei 35 anni, oltre la metà dotati di laurea, per il 60% donne. A questo si aggiunge una importante rete di relazioni: oltre 50 prestatori di opere della collezione storica (quella del secondo piano), circa 60 gallerie coinvolte nell'organizzazione delle diverse mostre; e poi ancora lo sforzo promozionale, fatto di quasi 2.000 affissioni stradali nel solo 2009.

Una enorme mole di attività, dunque, se si considera che tutto ciò è avvenuto durante la fase che gli aziendalisti chiamano di "start-up", cioè i primi anni di vita, complessi e difficili, tanto più nel caso di un'impresa culturale. Ed anche per questo motivo risulta ancor più rilevante uno degli obiettivi strategici assunti per l'anno in corso, coraggiosamente messo nero su bianco in questo Rapporto: la riduzione di circa il 20% dei costi complessivi di gestione, resa possibile grazie all'entrata "a regime" del museo, che consentirà una migliore razionalizzazione delle spese, ed all'impegno in tal senso di Scabec – una spa il cui capitale è per il 51% della Regione Campania e per il residuo 49% di soci privati, specializzati in diversi settori di attività della filiera dei beni culturali – cui è affidata l'intera gestione e realizzazione delle attività espositive e culturali del Madre.

Questo e veramente molto altro è contenuto in questo Rapporto di Attività, che costituisce una documentazione seria ed analitica di tutto quanto fatto e delle logiche sottese ad ogni decisione, attività, investimento, etc., evidenziando con chiarezza lo svolgimento di un approccio direzionale unitario che, sebbene perseguito con strumenti diversi, ha consentito il raggiungimento degli obiettivi triennali che il museo si era posto.

La scelta del Madre, di realizzare e rendere disponibile al pubblico, il proprio Rapporto di Attività rende quindi questo museo unico nel panorama nazionale: unico, in quanto, per la prima volta, si è inteso incidere sulla generalizzata e pervicace opacità informativa che accomuna l'intero sistema museale italiano, fornendo una rappresentazione chiara e – per l'appunto – trasparente del museo e delle sue attività.

L'auspicio, in conclusione, è che questa nuova e diversa modalità di sviluppare la comunicazione istituzionale del museo, adeguatamente rappresentata dal Rapporto di Attività del Madre, possa costituire, in un prossimo futuro, il benchmark di riferimento per i musei italiani, innescando un processo di riflessione che coinvolga tutti gli operatori del settore museale italiano – dagli istituti più grandi a quelli più piccoli, dai più recenti ai più antichi – e che li indirizzi opportunamente verso un diverso modo di rappresentare se stessi alla collettività, meno chiuso ed auto-referenziale.

Questa trasparenza potrebbe forse contribuire a restituire al sistema museale italiano quella legittimazione collettiva che, nel corso degli ultimi anni, si è andata sempre più affievolendo, arrivando a mettere in discussione lo stesso ruolo che i musei hanno (o potrebbero avere) nella società attuale e finendo, in tal modo, per legittimare i drammatici tagli delle risorse finanziarie operate nel corso degli ultimi anni.

Anche per i musei, dunque, non è più il tempo di limitarsi a chiedere con forza le risorse necessarie per garantire quanto meno una dignitosa sopravvivenza, ma è arrivato il momento di chiarire senza ambiguità come si prevede di utilizzarle e come siano state utilizzate in passato. Dimostrando, in altri termini, di meritarsele davvero.