



---

## *Musei da svelare. Offerta e domanda museale in Campania*

---

Estratto dal volume di Nadia Barrella e Ludovico Solima *Musei da svelare. Offerta e domanda museale in Campania*

### **Introduzione**

L'attenzione costante per il territorio in cui operiamo e la convinzione che il museo esiste per comunicare: sono queste le ragioni principali del presente studio, un tentativo di conciliare ricerche e metodi d'indagine appartenenti a discipline diverse per poter contribuire alla messa a punto di nuove strategie d'intervento sul territorio della nostra Regione.

La Campania si presenta infatti come un contesto caratterizzato da una eccezionale dotazione artistica e culturale, che si dirama secondo numerose e variegate direttrici, storiche oltre che geografiche, come si avrà modo di spiegare nello sviluppo del lavoro.

Tale patrimonio si innerva e trae alimento dagli ulteriori elementi di attrazione presenti nell'area, di tipo materiale ed immateriale, tra cui è possibile ricordare: il paesaggio e le bellezze naturali delle aree costiere così come delle zone più interne della regione; le attività e gli eventi che si susseguono nel corso dell'anno sul territorio, continuando a tramandare il corredo genetico di una storia pluri-secolare; le straordinarie tradizioni dell'artigianato artistico di qualità nei settori della lavorazione dei tessuti e del cuoio, del ferro e della ceramica, dei cammei e dell'oreficeria (per citarne solo alcuni) insieme alle molteplici espressioni della cultura eno-gastronomica locale, ormai nota anche a livello internazionale.

Un elemento centrale di questa così ricca dotazione è rappresentato dai numerosi musei esistenti all'interno dei confini regionali, i quali danno vita ad un sistema fortemente polarizzato, con significativi addensamenti nelle città capoluogo di Provincia – che vedono la presenza di strutture di rinomanza nazionale ed internazionale – cui fanno da contrappunto i cosiddetti “musei minori”, variamente distribuiti sul territorio e spesso poco considerati dalle istituzioni locali, in quanto ritenuti non in grado di sviluppare un'adeguata attrazione nei confronti della domanda potenziale di tipo extra-regionale.

Il sistema museale campano, per le sue peculiari caratteristiche, appena tratteggiate, viene infatti generalmente osservato privilegiando una chiave di lettura di matrice turistica, che finisce per mettere costantemente in evidenza i limiti dei siti minori sotto il profilo della loro (in)capacità di intercettare flussi di turisti, la cui presenza è generalmente associata alla creazione di ricchezza a beneficio del territorio di appartenenza. Ciò ha determinato una tendenziale marginalizzazione di questi istituti all'interno delle strategie di sviluppo territoriale messe a punto dagli organismi territoriali, che hanno generalmente privilegiato i cd. "grandi attrattori" (la Reggia di Caserta piuttosto che il Museo Archeologico Nazionale di Napoli) per definire strategie di intervento ritenute maggiormente idonee a favorire processi di sviluppo locale.

Ma questa non è l'unica prospettiva interpretativa che può essere adottata. Anzi, forse non è neanche la migliore.

Non va infatti dimenticato che ciò che legittima l'esistenza stessa di un museo è la sua capacità di svolgere un servizio teso a favorire la crescita culturale della comunità; comunità che è, prima di tutto, quella locale, cioè quella esistente nel territorio di insediamento del museo (di cui esso è spesso espressione), la quale è la prima – e naturale – destinataria dei progetti culturali portati avanti da questi istituti.

Se si conviene su questa affermazione, appare allora evidente che la prospettiva turistica trovi la sua ragion d'essere in termini al più complementari rispetto alla capacità di un museo di porsi realmente a servizio del proprio territorio.

Ne consegue che, utilizzando tale chiave di lettura, la presenza di un folto e variegato numero di piccoli istituti museali, collocati spesso nelle zone più interne delle regione, e quindi al di fuori delle "rotte" turistiche maggiormente consolidate, possa essere considerato non già un elemento di debolezza intrinseco del sistema museale campano, quanto piuttosto un suo punto di forza.

Occorre, evidentemente, avere la lungimiranza di comprendere che vanno considerate non solo le ricadute tangibili connesse allo svolgimento dell'attività connesse alla filiera turistica, ma anche gli effetti (meno visibili, ma non per questo di minore importanza) riconducibili alle attività di un museo, che sono quelli legati al complessivo miglioramento della qualità della vita di un contesto territoriale, foss'anche periferico, ed alla creazione e diffusione di nuove conoscenze a beneficio della popolazione locale.

In una società come quella attuale, dominata dallo sfruttamento intensivo del sapere – posseduto o accessibile – non può dunque essere sottovalutato il ruolo cui sono chiamate le istituzioni culturali, in termini di disseminazione delle conoscenze e di fertilizzazione intellettuale del territorio.

Prendendo spunto da queste riflessioni, si è pertanto inteso focalizzare l'attenzione su due aspetti specifici del patrimonio culturale della Campania, il primo relativo all'offerta, il secondo alla domanda. Da un lato, si è infatti deciso di studiare con particolare attenzione i musei, i quali possono supportare azioni integrate di tutela e valorizzazione su scala territoriale nonché, come accennato, costituire la struttura portante di un sistema di offerta più ampio, in grado di interconnettere l'insieme delle risorse presenti sul territorio regionale; dall'altro, è stata posta specifica attenzione su una porzione di domanda museale – quella locale – spesso, per i motivi cui si accennava in precedenza, non adeguatamente tenuta in

considerazione. Peraltro, il ragionare sulla domanda museale locale ha consentito anche di raccogliere informazioni sui cd. “non-visitatori”, cioè sugli individui che non frequentano i musei e che, proprio per questo, rappresentano un universo di grande interesse ma anche più difficile da studiare.

L'indagine sull'offerta trova la sua ragion d'essere anche considerando quella che nel prosieguo del lavoro è stata definita come la “bulimia” museale che ha caratterizzato il nostro Paese negli ultimi decenni dello scorso secolo e che continua – anche nella nostra Regione – a produrre spazi espositivi. Occorreva dunque chiarire a che punto fosse la Campania dei musei, quale fosse lo stock disponibile ed a quali obiettivi mirasse.

I numeri, la molteplicità delle istituzioni e la sostanziale assenza di studi specifici hanno poi reso necessario sviluppare l'analisi per singole province.

Abbiamo iniziato da Napoli e Caserta per varie ragioni che saranno rese esplicite nel testo ma soprattutto perché è lo spazio in cui operiamo quotidianamente, quello che vede agire i nostri studenti e che speriamo possa finalmente vederli utilizzatori consapevoli del territorio, attori di nuove e quanto mai necessarie prospettive di sviluppo. E questo fornisce un ulteriore elemento di comprensione in merito al tipo di pubblico scelto per la riflessione sulla domanda museale: non quello che frequenta i musei ma la comunità che vive intorno ad essi.

Come accennato, porre l'accento sulla scelta della comunità che vive un territorio significa fare una chiara scelta di campo. Uscire dall'ottica del museo come spazio orientato al “turista” ed individuare il cittadino come utenza prima dell'istituto-servizio.

D'altra parte, se il museo che abbiamo in mente è quello che deve essere strumento dello sviluppo di un territorio, la comunità che lo vive ed i suoi rappresentanti devono avere “diritto di controllo” su di esso, partecipare alla pianificazione delle sue attività e all'interpretazione delle collezioni. Ed il museo, ovviamente, deve essere in grado – attraverso il suo personale, i sistemi di comunicazione, i rapporti con le istituzioni culturali, educative e anche turistiche del territorio – di adeguarsi a questa nuova funzione.

Il nostro lavoro, inteso come strumento e non come fine, ha cercato di cominciare a fornire informazioni in questa direzione e, soprattutto, ha fatto emergere – già in itinere – la necessità di ulteriori approfondimenti, azioni di “ricerca partecipata” da svolgere in maniera sempre più capillare, al fine di evitare i rischi di ulteriori progetti che, viziati dall'essere “azioni fuori campo”, privi di reali rapporti con la popolazione, il territorio e la vita che in esso si svolge, non hanno apportato alcun significativo risultato.

## **Conclusioni**

Numerosi, diffusi, spesso considerevoli per l'antichità della loro storia, la quantità e la qualità dei contenuti e del contenitore. I musei di cui si è discusso in questa sede sono la preziosa e ininterrotta testimonianza di due secoli di evoluzione dei metodi e degli obiettivi della tutela del patrimonio culturale.

Eppure, come dimostra l'indagine svolta, sono poco noti e, soprattutto, molto poco frequentati dai cittadini di Napoli e Caserta. Musei e mostre non sembrano trovarsi al centro

del loro interesse durante l'impiego del tempo libero se, come mostrano i dati, la visita a questi spazi espositivi costituisce un'attività prevalente da svolgere fuori casa solo per circa il 12% della popolazione. Un terzo del campione (28%) dichiara, peraltro, di non aver visitato alcun sito culturale nel corso degli ultimi 12 mesi.

Esiste dunque una distanza intellettuale e culturale tra i musei e molti dei potenziali visitatori che non riesce ad attenuarsi neanche sfruttando il vantaggio della prossimità spaziale, che genera – evidentemente – minori oneri di fruizione, in termini di tempi e di costi di accesso.

Questo paradosso, comune a molte realtà museali italiane, impone lo sviluppo di una riflessione attenta e consapevole.

Il primo elemento sul quale occorre evidentemente interrogarsi è legato alla (scarsa) motivazione alla visita dei musei espressa dai residenti, che determina la presenza di un nucleo molto ampio di "non visitatori". Un elemento di debolezza del sistema, da un lato, dall'altro un'opportunità da sfruttare, nel solco della prospettiva – tipicamente aziendale – di trasformare un punto di debolezza in un punto di forza.

Occorre però avere una percezione precisa delle cause che determinano l'insorgere di questo fenomeno. Sotto questo profilo, almeno relativamente alle province di Napoli e Caserta, la nostra ricerca offre dei dati puntuali, dai quale è certamente opportuno partire.

Innanzitutto, le principali "barriere" alla visita. Una componente significativa del campione denuncia di percepire i luoghi della cultura come noiosi e non comunicativi, rilevando, peraltro, un deficit informativo intorno alla loro stessa esistenza ed alle attività da essi poste in essere. L'indagine ha inoltre messo molto bene in evidenza come sia ampiamente sottostimata la percezione che i residenti hanno della consistenza dell'offerta nel proprio territorio, espressa attraverso il numero di musei. Sempre rimanendo sul problema della conoscenza dell'offerta, le percentuali di cittadini che non sanno indicare la provincia in cui si trovano determinati siti culturali sono significativamente alte, fatta eccezione per luoghi molto ben noti, quali la Reggia di Caserta e Città della Scienza. In tutti gli altri casi, l'incidenza di quanti ignorano la localizzazione dei musei varia da circa il 40% a quasi il 70%.

Accanto alla noia e alla disinformazione, il senso di scarsa appartenenza, espresso dai residenti con la risposta "ho altri interessi".

Difficile dargli torto. I maggiori istituti napoletani e casertani sono stati (e continuano purtroppo ad esserlo) l'esito di un'azione di tutela promossa o sollecitata dallo Stato. "Calati" dall'alto come unica possibilità di difesa di un edificio o di un territorio difficilmente controllabile, sono stati comprensibilmente finalizzati alla conservazione più che al pubblico, penalizzati dalla totale assenza di autonomia operativa, scarsamente dotati di personale adeguatamente formato.

Il modello statale (ma questo è un problema italiano e non solo campano) ha finito per estendersi anche ai musei civici e provinciali. Un nuovo museo, nelle province campane, non è quasi mai un museo nuovo, bloccato spessissimo dall'assenza di status giuridico, da finanziamenti insufficienti (se non inesistenti) e dalla carenza di personale adeguato ai molteplici compiti che esso è chiamato a svolgere. Se si guarda ai musei ecclesiastici o ai molteplici esiti locali (sarebbe forse più corretto dire localistici) dell'associazionismo e del

volontariato la situazione precipita ancor di più, perché ad una bloccata evoluzione culturale si aggiunge l'inadeguatezza delle sedi e la frequente mancanza di un serio progetto espositivo.

Sarebbe forse giusto dire che, nei territori presi in esame, il museo continua ad essere pensato come spazio espositivo e non – come dovrebbe ormai essere – un'aggregazione d'intelligenze attorno ad un'attività culturale che pone al centro l'uomo e non l'oggetto.

La storia (soprattutto quella recente) e la verifica *de visu* di alcuni musei (scelti tra quelli che avevano già ottenuto il riconoscimento regionale e, dunque, almeno su carta, in regola con gli standard ministeriali) mostra istituzioni "chiuse", ripiegate quasi sempre su se stesse, la cui "fissità" è indiscutibilmente tra le ragioni principali del pericoloso fenomeno di disattenzione sopra citato. Pericoloso perché produce scarsa gestione partecipativa del patrimonio, scarsa attenzione alle dinamiche territoriali e, dunque, allo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio in cui il museo agisce.

D'altra parte, se si continua a non dare alla nozione di patrimonio una presenza esclusiva e globale (patrimonio come paesaggio urbano e territoriale) e si riconosce come patrimonio solo una "parzialità separata" e musealizzata, sarà davvero difficile far comprendere che non esiste patrimonio culturale al di là e al di fuori dei nostri quotidiani ambiti di vita e di lavoro, dunque al di fuori dei nostri "altri interessi".

In quale direzione procedere, dunque? I dati raccolti lasciano spazio per diversi possibili interventi tesi ad incidere positivamente sugli ostacoli alla decisione di visitare un museo, agendo in vista della riduzione – se non, auspicabilmente, dell'azzeramento – del deficit di interesse, informativo e di comunicazione, che sembra connotare in modo sin troppo evidente l'offerta museale delle province di Napoli e Caserta.

Nella prospettiva del campione, potrebbero costituire uno stimolo a frequentare tali luoghi eventi e spettacoli organizzati presso le loro sedi, le aperture serali nonché sistemi di riduzione delle tariffe d'ingresso. Sono indiscutibilmente incentivi da tener presente ma appare altrettanto evidente che individuare i fabbisogni dei visitatori è solo uno dei passi da compiere per arrivare alla soluzione dei problemi evidenziati. E, probabilmente, non è quello iniziale. Occorre, infatti, ragionare su come creare le condizioni – politiche e socio-culturali, forse ancor prima di quelle finanziarie – perché ciò possa essere realizzato.

Questa linea di ragionamento va oltre il singolo museo e chiama in causa – fatalmente – quella che si potrebbe definire una "organizzazione museale allargata", cui partecipano differenti categorie di interlocutori. La declinazione dei contenuti culturali del museo, infatti, non può ricadere unicamente nel novero delle scelte dei suoi responsabili (la cui professionalità deve tuttavia essere sempre più in grado di rispondere alle nuove funzioni del museo), ma va inquadrata in una prospettiva più ampia, che tenga conto anche del contesto in cui ciascun istituto è inserito. Un museo, in altri termini, può essere inteso come "la punta dell'iceberg" di un sistema decisionale più articolato e complesso, nel quale sono coinvolti anche altri attori – non solo istituzionali – che insistono sul territorio.

Stato ed Enti locali, innanzitutto. Il Ministero per i beni e le attività culturali ha competenza diretta, com'è noto, unicamente sui musei statali, che compongono solo una piccola parte (anche se forse quella più visibile ed attrattiva) dell'offerta museale locale. Ciò non toglie che, conservando il ruolo di guida o comunque di modello di riferimento che ha sempre

storicamente avuto, esso potrebbe elevare, (nei musei di competenza, e sollecitare a farlo altrove) i livelli quantitativi e qualitativi degli impianti, l'efficacia e l'efficienza delle gestioni ed innovare i prodotti ed i processi operativi in direzione di quell'idea di museo come *servizio di pubblica fruizione votato a supportare l'azione integrata di tutela e valorizzazione* che, ormai dieci anni fa, l'Atto d'indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei aveva chiaramente definito.

Sotto questo profilo, un ruolo determinante lo giocano anche gli enti locali, in primis la Regione Campania che tuttavia continua a dimostrare una scarsa propensione ad assumere una logica sussidiaria nei confronti degli enti locali, non favorendo in modo specifico il rafforzamento di reti o altre azioni sistemiche che possano consentire interventi di valorizzazione su scala territoriale. Anche le scelte più recenti non si allontanano dalle tradizionali logiche di finanziamento<sup>1</sup>, che privilegiano – in tutta evidenza – azioni relative al consolidamento, l'adeguamento e manutenzione degli immobili e l'impiantistica.

Posto che non si discute sulla necessità di garantire il perfetto funzionamento della sede espositiva, atteso che il compito primario di un museo resta comunque quello di conservare, va d'altro canto osservato quanto la strategia d'intervento della Regione permanga distante dall'idea di museo come servizio, orientandosi alla mera gestione del patrimonio e non al rapporto osmotico con il territorio, che dà senso all'esistenza stessa del museo.

Se l'espressione «museo Italia» nasce dalla diffusione e pervasività del museo nel territorio e dall'inevitabile funzione che esso ha di “centro d'interpretazione” del territorio stesso, appare dunque sempre più necessario che la Regione cominci ad ipotizzare politiche d'intervento legate non solo al problema dell'accessibilità dei luoghi di cultura ma, più in generale, a lavorare in direzione dell'«utilità culturale» del museo, inteso come spazio in grado di esercitare un ruolo attivo nei confronti dell'area di appartenenza il cui “valore pubblico” è condiviso e percepito dall'intera comunità.

Giova ricordare, a tal proposito, quanto sottolineava Giovanni Urbani, il quale rimarcava l'idea di quanto fosse necessario, ai fini della tutela, che il patrimonio culturale producesse vantaggi materiali e spirituali effettivamente percepibili da una quantità di comuni cittadini sufficiente ad orientare in tal senso il governo della cosa pubblica<sup>2</sup>.

La messa a punto di azioni coordinate che possano favorire il pieno coinvolgimento di soggetti pubblici e privati è sicuramente l'obiettivo da perseguire. Una delle possibili soluzioni – non già *la soluzione* – transita infatti per l'adozione di un “modello partecipativo” che, nella stessa fase di progettazione culturale, possa rendere la comunità non solo eventuale spettatrice passiva ed inerte di uno “spettacolo” scritto da altri, ma anche protagonista attiva di un dialogo “a più voci”.

È evidente che la realizzazione di questo obiettivo comporti risorse finanziarie, strutture e soprattutto personale in grado di svolgere le molteplici funzioni che si vogliono affidare a questi “motori intelligenti” della valorizzazione; ciò nondimeno, questa appare come l'unica strada che sembra in qualche modo perseguibile nell'ottica di un ampliamento non solo

---

<sup>1</sup> D.D. n. 04/2011. Avviso pubblico per l'accesso ai contributi a sostegno degli interventi, delle attività e servizi finalizzati allo sviluppo, promozione e valorizzazione dei musei e delle raccolte di ente locale e di interesse locale. Anno finanziario 2011.

<sup>2</sup> Montella M., 2009, *Il capitale culturale*, EUM, Macerata.

quantitativo del pubblico dei musei, ma anche qualitativo, in una prospettiva cioè di *audience development*.

In quest'ottica – che presuppone la declinazione dei contenuti dell'offerta culturale in funzione delle caratteristiche specifiche delle diverse porzioni di domanda servita – è forse necessario un ulteriore approfondimento della base di dati e conoscenze attualmente disponibili, attraverso lo svolgimento di indagini che possano meglio aiutare a capire i rapporti tra offerta e domanda museale, stimolando, da un lato, uno sforzo di riflessione del museo sulle proprie specificità e – soprattutto – potenzialità; dall'altro, sollecitando da parte dell'utenza potenziale una presa di consapevolezza nei confronti di tali istituti e del territorio, arrivando a comprendere davvero quali siano – o potrebbero essere – aspettative e *desiderata* nei confronti di tali musei.

Sebbene il lavoro di cui si è dato conto in questo volume abbia cercato di raccogliere elementi di conoscenza sui musei, sui servizi e su coloro che mostrano una minore propensione al museo, è evidente che molto resta ancora da fare. Sui pubblici, sui possibili interlocutori, sul complesso degli aspetti caratterizzanti il territorio di riferimento, su cosa distingua ciascun museo da tutti gli altri, cosa lo renda particolare e unico e quali siano le responsabilità e le potenzialità che ne derivano, rispetto alle collezioni e al pubblico che ne costituiscono la duplice ragion d'essere.

Tale ulteriore attività di analisi dovrà poter essere nuova e partecipativa, affinché le possibili risposte alle molteplici problematiche che il museo oggi pone vengano sostenute da un dibattito e da convinzioni condivise da quanti su di esso hanno una responsabilità più diretta: associare «le plus grand nombre possible à la fois d'acteurs du patrimoine (propriétaires et usagers), de professionnels (muséologues, animateurs et scientifiques) et de responsables locaux (élus politiques, militants associatifs, acteurs économiques). Il permettra, non seulement de faire un "état des lieux", mais aussi de connaître et de rassembler un premier groupe de personnes motivées et capables, à divers titres, de jouer un rôle dans une future stratégie patrimoniale. Il faudra aussi confronter le diagnostic aux objectifs, aux programmes et aux besoins du développement du territoire, afin de reconnaître les coopérations et les conflits possibles.

L'un des résultats de ce diagnostic pourra être d'abandonner certains musées ou certains projets, objectivement non-viables. On cherchera pour eux une ou des solutions, sans tomber dans l'acharnement thérapeutique »<sup>3</sup>.

La proposta di De Varine, una metodologia d'azione finalizzata a costruire un nuovo rapporto, partecipato e comunitario con il patrimonio culturale e con lo sviluppo locale, è indubbiamente una sfida, uno stimolo rivolto a chi lavora per e con i musei e in generale il patrimonio culturale, ad uscire dai propri ambiti, ad estendere la propria azione, a riconsiderare il proprio ruolo e le proprie funzioni. Una provocazione, una «sollecitazione e non già il sonno. Perché non d'oppio l'uomo ha bisogno, ma d'incitamento e di spinte»<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> De Varine H. 2011, *Réflexions*, [www.simbdea.it](http://www.simbdea.it).

<sup>4</sup> De Varine H. 1981, *La cultura degli altri*, Cittadella, Assisi, p.165.