

I nuovi spazi del museo urbano

Il museo come operatore dinamico
nei processi di trasformazione della città



Dottorato di ricerca in Beni Architettonici e Paesaggistici - XXXV ciclo
Politecnico di Torino, Dipartimento Architettura e Design

Candidato: Caterina Di Felice

Relatrice: Prof.ssa Silvia Gron; co-relatrice: Prof.ssa Cristina Coscia



**Politecnico
di Torino**

ScuDo

Scuola di Dottorato ~ Doctoral School

WHAT YOU ARE, TAKES YOU FAR

Doctoral Dissertation
Corso di dottorato in Beni Architettonici e Paesaggistici (XXXV Ciclo)

I nuovi spazi del museo urbano

Il museo come operatore dinamico nei processi di trasformazione della città

di

Caterina Di Felice

Supervisor:

Prof. Silvia Gron, Supervisore
Prof. Cristina Coscia, Co-Supervisore

Commissione giudicatrice dell'esame finale:

Prof. Alberto Calderoni, Referee, Università degli Studi di Napoli Federico II
Prof. Paolo Mazzoleni, Referee, Politecnico di Milano
Prof. Alessandro Bollo, Fabbrica del Vapore
Prof. Paolo Giulierini, MANN – Museo Archeologico di Napoli
Prof. Davide Rolfo, Politecnico di Torino

Politecnico di Torino
2023

Dichiarazione

Dichiaro che i contenuti e l'organizzazione di questa tesi costituiscono un mio lavoro originale e non compromettono in alcun modo i diritti di terzi, compresi quelli relativi alla sicurezza dei dati personali.

Caterina Di Felice

2023

* Questa tesi è presentata in parziale adempimento dei requisiti per il conseguimento del dottorato di ricerca presso la Scuola di Dottorato del Politecnico di Torino (ScuDo).

*In memoria di mio padre.
Sarebbe stato il più orgoglioso di questo lavoro.
E di chi mi ha educato alla vita,
raccontandomi le fatiche di Eracle sul cammino per andare a scuola.*

Riconoscimenti

Il periodo di ricerca è stato un momento di crescita e di consapevolezza, nonché di approfondimento, nato a partire da esperienze pregresse di studio e svolte sul campo, mosso dall'esigenza e curiosità di unire interessi che sino a questo momento erano disgiunti. Il percorso è il risultato di un insieme di esperienze e dialoghi trasversali, in cui sono state fondamentali le attività svolte in parallelo con il gruppo di ricerca, così come la partecipazione a conferenze e incontri. Tutte le persone incontrate in questo periodo hanno contribuito a questo risultato.

Il primo ringraziamento fondamentale va alla Prof.ssa Silvia Gron, supervisore della ricerca, per i suoi preziosi insegnamenti, per il supporto critico e morale, per avermi seguito con costanza, dedizione e disponibilità al confronto in questo percorso. Ringrazio, inoltre, di cuore la Prof.ssa Cristina Coscia, co-supervisore, per avermi indirizzato, consigliato e guidato nella costruzione del lavoro, permettendo di allargare gli orizzonti della ricerca. Senza di loro la realizzazione di questo lavoro non sarebbe stata possibile.

Devo sincera riconoscenza a Niccolò Suraci, che mi ha accolto nel gruppo di ricerca e che è stato per me un punto di riferimento costante e di confronto stimolante per sperimentare e costruire questa tesi. Un ringraziamento particolare a Cristiano Tosco, sempre presente in questi tre anni con il suo umorismo cinico e i suoi consigli indispensabili, a Gozde Yildiz, e a tutto il gruppo di ricerca per aver condiviso con me idee, riflessioni, spunti e critiche fondamentali.

Un sincero ringraziamento a tutti coloro che hanno commentato e fatto una revisione critica della ricerca, dedicando il loro tempo per aiutarmi a portarla avanti e a migliorarla: il prof. Luca Dal Pozzolo, per l'attenzione rivolta a questo lavoro e i costanti spunti e consigli derivanti da una profonda conoscenza del tema di interesse; il prof. Emanuele Morezzi, per la revisione interna, precisa e accurata, e per l'interessante confronto interdisciplinare; i revisori esterni, il Prof. Alberto Calderoni e il Prof. Paolo Mazzoleni, per la disponibilità al confronto e alla critica costruttiva. Ringrazio, inoltre, il prof. Antonello Alici per i suoi attenti consigli che hanno contribuito ad arricchire questa ricerca, ma anche nella costruzione di uno sguardo critico sulla disciplina.

Per la sincera disponibilità e inestimabile scambio di competenze sul tema: Cristina Alga, Alessandro Bollo, James Bradburne, Mauro Felicori, Gabriele Filippi, Margherita Guccione, Juliette Guepratte, Paolo Giulierini.

Per la disponibilità e viva accoglienza e per avermi dato l'opportunità di vivere il museo dal suo interno durante le esperienze relative ai casi studio: tutto lo *staff* del MUHBA, Ecomuseo Mare Memoria Viva e MANN.

Per la condivisione del percorso di dottorato, sono grata a tutti i miei colleghi di dottorato e in particolare a Tommaso Vagnarelli per gli interessanti momenti di confronto.

E, infine, un ringraziamento a tutta "la grande famiglia" di LVNG per l'entusiasmo e la passione nella condivisione di attività collaterali.

Mamma, Ciccio, gli zii e i cugini speciali – Roberto, Francesca, Maurizio, Emanuela, Michele, Arianna, Erica –, i "Campo Felice" – Viviana, Lucia, Elena, Matteo, Andrea –, Martina, Matilde, Ludovica, Silvia, Antonella, Alessia, Benedetta, Nana, Alessandro, Andrea, Marta, Marco, Alida, Raffaele, Corinna, Gabriele, Simona, Teresa, Marenz, Ben, Michele P., Dana, Piero, Antonella H., Cesare, Mahesh. Grazie per avermi sempre sostenuta. Siete la mia forza e vita.

Lista delle figure	I
Lista delle tabelle	VIII
Indice dei nomi	IX
Indice delle istituzioni	XI
INTRODUZIONE	1
Il campo d'indagine	
Quesiti	
Obiettivi	
Metodo	
Struttura della ricerca	
I. BACKGROUND DELLA RICERCA	18
1.1 Stato dell'arte e approccio teorico al progetto	18
1.1.1 Uno sguardo diacronico	
1.1.2 Su contesto e continuità	
1.1.3 Riflessioni conclusive	
II. PROPOSTA METODOLOGICA	31
2.1 Il campo largo degli strumenti d'indagine	31
2.1.1 La scelta del metodo quali - quantitativo	
2.1.2 L'analisi formale - compositiva	
2.1.3 Museo e pratiche di vita: l'apporto degli strumenti della ricerca sociale e antropologica	
2.1.4 Audience development museale	
2.1.5 Le interviste	
2.2 Il processo di selezione dei casi studio	51
III. MUSEI E PROCESSI DI TRASFORMAZIONE URBANA: UN DIALOGO ATTRAVERSO TRE CASI STUDIO	65
3.1 La sovrapposizione fra differenti sistemi di lettura e scala	65
3.2 Casi studio	70
3.2.1 MUHBA-Museu d' Història de la Ciutat de Barcelona	
Un museo policentrico per la città	70
3.2.1.1 Dalle strategie al progetto architettonico	
3.2.1.2 Analisi formale - compositiva - Il contesto	

<ul style="list-style-type: none"> - Breve indagine storico - documentale sull'edificio 	
3.2.1.3 Pratiche: come il museo dialoga con la città	
3.2.1.4 Elementi di audience development	
3.2.1.5 Le interviste	
3.2.2 Ecomuseo Mare Memoria viva a Palermo	
Un laboratorio culturale territoriale	118
3.2.2.1 Dalle strategie al progetto architettonico	
3.2.2.2 Analisi compositiva	
<ul style="list-style-type: none"> - Il contesto: l'ecomuseo e il suo territorio - Breve indagine storico - documentale sull'edificio 	
3.2.2.3 Pratiche: come il museo dialoga con la città	
3.2.2.4 Elementi di audience development	
3.2.2.5 Le interviste	
3.2.3 MANN - Museo Archeologico di Napoli	
Il museo "permeabile"	158
3.2.3.1 Dalle strategie al progetto architettonico	
3.2.3.2 Analisi compositiva	
<ul style="list-style-type: none"> - Il contesto - Breve indagine storico - documentale sull'edificio 	
3.2.3.3 Pratiche: come il museo dialoga con la città	
3.2.3.4 Elementi di audience development	
3.2.3.5 Le interviste	
IV RISULTATI ED EVIDENZE DALLA CASE-STUDY ANALYSIS	195
4.1 Tematiche e impatti di un rinnovato rapporto museo-contesto a partire dai casi studio	195
4.2 Suggerimenti e linee guida	217
V ESITI E SCENARI APERTI	236
VI Apparati	240
6.1 Dialoghi	
6.2 Schede di progetto (dei progetti considerati nella selezione dei casi studio)	
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	

Lista delle figure

Figura 1: Diagramma riassuntivo delle fasi di ricerca (el. C. Di Felice).

Figura 2: Temi rilevanti dalla lettura dei casi studio (el. C. Di Felice).

Figura 3: interazione fra i differenti tipi di letture dei casi studio (el. C. Di Felice).

Figura 4: Appunti e disegni realizzati durante il periodo di attività di ricerca svolto presso l'Ecomuseo Mare Memoria Viva, uno dei casi studio della tesi (el. C. Di Felice).

Figura 5: partecipazione diretta ad attività interne del museo - workshop di giugno 2021 (el. C. Di Felice).

Figura 6 e Figura 7: Partecipazione come relatore al convegno CAMOC 2021 svoltosi all'interno del MUHBA Oliva Artès, uno dei casi studio della ricerca (2021).

Figura 8: L'interpolazione fra le interviste dei diversi soggetti coinvolti (el. C. Di Felice).

Figura 9: Esempio di prospetto di sintesi di un'intervista con individuazione delle evidenze suddivise in base alle tematiche e alla scala di intervento e parole chiave (el. Caterina Di Felice).

Figura 10: Riassunto delle tre traiettorie di indagine (el. C. Di Felice).

Figura 11: Scheda tipo di progetto di casi studio analizzati (el.C.Di Felice).

Figura 12: I tre casi studio selezionati e le fasi del processo di trasformazione (el. C. Di Felice).

Figura 13: *Timeline* delle fasi del processo di trasformazione dei tre casi studio (el. C. Di Felice).

Figura 14: Raffigurazione delle tre scale di analisi nei tre casi studio (el. C. Di Felice).

Figura 15: L'area di analisi a scala di quartiere. Si identificano il MUHBA Oliva Artès e parte del quartiere del Poblenou e di Sant Martí de Provençal presa in considerazione dai piani di trasformazione più recenti (el. C. Di Felice).

Figura 16: Distribuzione dei centri patrimoniali del MUHBA nel sistema urbano di Barcellona (el. C. Di Felice).

Figura 17: La posizione strategica del MUHBA nel contesto urbano (el. C. Di Felice).

Figura 18: Masterplan del progetto del Parc de el Centre de el Poblenou, atelier Jean Nouvel (©AtelierJeanNouvel).

Figura 19: Sintesi dei luoghi della cultura e degli elementi del patrimonio industriale riqualificati (scala originaria 1:5000, el. C. Di Felice).

Figura 20: Sintesi della morfologia del quartiere (scala originaria 1:5000, el. C. Di Felice).

Figura 21: Attacco al suolo dell'edificio in relazione al contesto (scala originaria 1:500, el. C. Di Felice).

Figura 22: I grattacieli del 22@ del Poblenou dal lato Ovest dell'edificio (2021).

Figura 23: L'ingresso da Carrer de Pere IV, direttrice principale di collegamento (2021).

Figura 24: Il portico di ingresso come elemento di transizione tra il parco e il museo (2021).

Figura 25: Il portico strutturato lungo l'asse di Carrer de Pere IV (2021).

Figura 26: Relazione interno-esterno nell'ingresso del museo (2021).

Figura 27: Flessibilità d'uso della navata centrale del museo (2021).

Figura 28 e Figura 29: Differenti configurazioni di utilizzo dello spazio interno (foto ©MUHBA).

Figura 30: Differenti configurazioni di utilizzo dello spazio interno (foto ©MUHBA).

Figura 31: Gli spazi espositivi ai piani superiori liberi per esposizioni temporanee (foto © MUHBA).

Figura 32: Planimetria del taller Oliva Artès al 1920 (fonte: AMDSM, Arxiu Municipal Districte de Sant Martí).

Figura 33: Piante, sezione e prospetto del taller Oliva Artès al 1920 (fonte: AMDSM, Arxiu Municipal Districte de Sant Martí).

Figura 34: La navata centrale della fabbrica al 1930 (fonte: AMDSM - Arxiu Municipal Districte de Sant Martí, Fons Oliva Artés, 138).

Figura 35: Estratto dal Pla del Patrimoni Industrial: proposta per un progetto urbano del nuovo Parc del Poblenou e del suo contesto (© MUHBA).

Figura 36: L'esterno della fabbrica prima dell'intervento di Baas Arquitectura (Foto © Carlos Hernández).

Figura 37: I principali itinerari seguiti a piedi all'interno del quartiere durante l'attività sul campo, in particolare riferiti ad edifici ex industriali riconvertiti (segnati in arancione) (el. C. Di Felice).

Figura 38: Prospetti degli edifici ex industriali riconvertiti incontrati lungo l'itinerario (el. C. Di Felice).

Figura 39: Schizzo realizzato sul campo: varchi, limiti, accessibilità del Parc Central de el Poblenou. (el. C. Di Felice).

Figura 40: Accessibilità: limiti, barriere, varchi (el. C. Di Felice).

Figura 41, Figura 42, Figura 43, Figura 44: La percezione del museo dai quattro lati di recinzione del parco: l'edificio è una presenza discreta rispetto al contesto (2021).

Figura 45 e Figura 46: Usi informali del portico per attività ludico - sportive (2021).

Figura 47: Lo spazio antistante favorisce le interazioni sociali (2021).

Figura 48: Utilizzo informale degli spazi laterali del museo (2021).

Figura 49: Il parco vissuto nel quotidiano per attività sportive e ludiche dei bambini

Figura 50: Il parco, in occasione degli eventi del museo, diventa luogo di aggregazione sociale per il quartiere (2021).

Figura 51: Attività esterne correlate all'inaugurazione di una mostra (2021).

Figura 52: Sintesi delle parole chiave emerse dalle interviste (el. C. Di Felice).

Figura 53: Individuazione dell'area di analisi a scala urbana. Si identificano l'Ecomuseo Mare Memoria Viva e la II circoscrizione / Settecannoli, considerando le attuali strategie di rigenerazione urbana della città in relazione agli interessi dell'ecomuseo, fortemente radicato al territorio (el. C. Di Felice).

Figura 54: *Timeline* delle previsioni future dell'ecomuseo (el. C. Di Felice, fonte dati: CLAC, 2020. *Report attività 2015 - 2019 Ecomuseo Mare Memoria Viva*, Palermo).

Figura 55: Area di interesse delle strategie future del museo per implementare la relazione fra edificio e contesto (el. C. Di Felice).

Figura 56: Gli ex stabilimenti balneari e lo stato di degrado della costa Sud (2021).

Figura 57, Figura 58: La coesistenza disordinata di edifici residenziali a basso costo, vuoti urbani, edifici dismessi, costruzioni e attività abusive lungo via Messina Marine (2021).

Figura 59, Figura 60: L'edilizia residenziale più recente all'interno del quartiere (2021)

Figura 61: Sintesi morfologica (scala originaria 1:5000, el. C. Di Felice).

Figura 62: Sintesi dei luoghi della cultura (scala originaria 1:5000, el. C. Di Felice).

Figura 63: La posizione strategica lungo via Messina Marine e la prossimità a emergenze paesaggistiche (el. C. Di Felice).

Figura 64: Il museo come punto di riferimento rilevante lungo via Messina Marine (2021).

Figura 65: L'edificio e la prossimità con emergenze naturalistiche, come la foce del fiume Oreto (2021).

Figura 66: Ingresso principale del museo (2021).

Figura 67: Ingresso principale del museo dal fronte strada (2021).

Figura 68: Schema dell'organizzazione funzionale dell'edificio (el. C. Di Felice).

Figura 69: Attacco al suolo dell'edificio in relazione al contesto (scala 1:500, el. C. Di Felice).

Figura 70: Restituzione assonometrica dell'edificio (el. C. Di Felice).

Figura 71: L'ingresso dell'edificio scandito dai pilastri in ghisa e dalle aperture a tutto sesto in vetro e ghisa (2021).

Figura 72 e Figura 73: Lo spazio interno dell'edificio e la struttura in ferro e ghisa (2021).

Figura 74: Planimetria del progetto di recupero ex deposito locomotive in via Messina marine Palermo (1996, Fonte: su concessione dell'Archivio Damiani di Palermo, fondo Anna Maria Fundarò - Progetto esecutivo, tav. P 1).

Figura 75 e Figura 76: Sezioni e prospetti del progetto di recupero ex deposito locomotive in via Messina marine Palermo (1996, fonte: su concessione dell'Archivio Damiani di Palermo, fondo Anna Maria Fundarò - Progetto esecutivo, tav. P 5 e P 3).

Figura 77: Proposta di sistemazione dello spazio esterno e planivolumetrico del progetto di recupero ex deposito locomotive in via Messina Marine Palermo (1996, fonte: su concessione dell'Archivio Damiani di Palermo, fondo Anna Maria Fundarò - Progetto esecutivo, tav. 6/1).

Figura 78: Accessibilità: limiti, barriere, varchi (el. C. Di Felice).

Figura 79, Figura 80, Figura 81, e Figura 82: Limiti del perimetro chiuso fra edificio e contesto attorno che definisce uno spazio protetto dall'esterno (2021).

Figura 83: Lo spazio della corte interna dell'ecomuseo occupato durante il workshop per la realizzazione di un'installazione permanente (2021).

Figura 84: Schema elaborato durante l'attività sul campo che riassume l'intensità dei flussi in occasione degli eventi del museo. (el. C. Di Felice).

Figura 85: Aree di servizio o di collegamento in occasione degli eventi si tramutano in luoghi di interazione sociale (2021).

Figura 86: In occasione di eventi si ravviva anche lo spazio interno del museo più in connessione con il percorso perimetrale (2021).

Figura 87 e Figura 88: Attività di sensibilizzazione verso i luoghi del contesto di prossimità: progetto *uDatinos* per la campagna di sensibilizzazione verso il fiume Oreto: (2021).

Figura 89: Attività educative realizzate coi bambini del quartiere (2021).

Figura 90: "Progetto Odisseo" - mappatura di quartiere coi bambini realizzata internamente dall'Ecomuseo (©Ecomuseo Mare Memoria Viva, 2021).

Figura 91: Mappa realizzata durante l'attività sul campo che appunta principali itinerari seguiti all'interno del quartiere e i luoghi di riferimento collettivi rilevati ai fini delle interviste (el. C. Di Felice).

Figura 92: Agostino, Cosimo e Gioacchino, i gestori del "bar dei Picciotti", intervistati più volte durante il periodo di attività sul campo (2021).

Figura 93: La scuola elementare Maneri Ingrassia, tra i pochi punti di riferimento del quartiere (2021).

Figura 94: Il quartiere si presenta con tutte le caratteristiche di un quartiere dormitorio (2021).

Figura 95: Sintesi delle parole chiave emerse dalle interviste (el. C. Di Felice).

Figura 96: Individuazione dell'area di interesse a scala urbana. Si identificano il MANN e l'area della II municipalità, che comprende il centro storico, e parte della III municipalità (sulla base delle strategie urbane in corso) (el. C. Di Felice).

Figura 97: *Timeline* delle trasformazioni future del MANN (el. C. Di Felice, fonte dati: Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2020. *Piano strategico 2020-2023 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano) (el. C. Di Felice).

Figura 98: Area di trasformazione prevista dal museo al 2026 (scala originaria 1:1000; el. C. Di Felice; fonte dati: Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2020. *Piano strategico 2020-2023 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano) (el. C. Di Felice).

Figura 99: Il MANN in posizione strategica all'incrocio fra le due arterie principali di Via Foria e via Toledo (2021).

Figura 100: Lo spazio pedonale antistante al museo, sopraelevato rispetto alla quota stradale e che si configura come una piazza (2021).

Figura 101: Sintesi morfologica (scala originaria 1:5000; el. C. Di Felice).

Figura 102: Mappa di sintesi del rapporto museo e luoghi della cultura (scala originaria 1:5000; el. C. Di Felice).

Figura 103: La posizione strategica del MANN (el. C. Di Felice).

Figura 104 e Figura 105: Collegamento visivo e fisico lungo l'asse Nord-Sud fra l'ingresso al museo e la Galleria Principe I (2021).

Figura 106: Relazione fra edificio del MANN, strada e portico antistante alla Galleria (2021).

Figura 107: Attacco al suolo dell'edificio (scala originaria 1:500; el. C. Di Felice).

Figura 108: Ingresso al museo da via Santa Teresa degli Scalzi (2021).

Figura 109: Il cantiere del giardino della Vannella – nuova sezione del museo più a perta alla città - e gli spazi aperti dell'istituto Colosimo che verranno in futuro collegati con il museo tramite un sistema di rampe e terrazzamenti (2021).

Figura 110: P.Petrini “pianta e alzato della città di Napoli”, 1748. Particolare con il Palazzo degli Studi (fonte: immagine tratta da Ministero Per I Beni E Delle Attività Culturali E Del Turismo, Soprintendenza Archeologica Di Napoli, 1977. *Da Palazzo degli studi a Museo archeologico: mostra storico-documentaria del Museo nazionale di Napoli*, Giugno-dicembre 1975, Museo Nazionale, Napoli, su concessione della biblioteca della soprintendenza archeologia belle arti e paesaggio per la città metropolitana di Torino; vale per tutte le figure di questa sezione).

Figura 111: “Veduta dello edificio del nuovo regal Museo Generale”, fine del XVIII secolo.

Figura 112: F.Fuga: progetto di ristrutturazione del Palazzo già dei “Regi Studi”. Pianta del piano terra, 1778.

Figura 113: “P. Schiantarelli. Secondo progetto di ampliamento del Palazzo dei «Vecchi Studi»”, planimetria generale a livello dell’attuale piazza Cavour, 1785.

Figura 114: “Edificio dei Reali Musei di Antichità e belle arti”, 1845.

Figura 115: Spazio di ingresso del MANN e usi informali (2021).

Figura 116: Continuità e attraversabilità dei percorsi provenendo da piazza Cavour. (C. Di Felice, 2021).

Figura 117: Accessibilità: limiti, barriere, varchi (el. C. Di Felice).

Figura 118: Mappa realizzata durante l’attività sul campo che appunta i principali itinerari seguiti all’interno del quartiere (el. C. Di Felice).

Figura 119: Lo spazio aperto completamente accessibile del giardino della Vannella (2021).

Figura 120: L’atrio di ingresso del museo multifunzionale (2021).

Figura 121: Sintesi delle parole chiave emerse dalle interviste (el. C. Di Felice).

Figura 122: Macroambiti degli indicatori (el. C. Di Felice).

Figura 123: Prospetto di sintesi degli aspetti per la valutazione (el. C. Di Felice).

Figura 124: Indice di valutazione del progetto (el. C. Di Felice).

Figura 125: Tematiche individuate in base al tipo di lettura e relativa valutazione (el. C. Di Felice).

Figura 126: Confronto con i temi considerati più rilevanti per la progettazione culturale nel *report* dell’Osservatorio Culturale del Piemonte del 2020. (el. C. Di Felice).

Figura 127: Interazione fra le varie tematiche, corrispondenze ed elementi che hanno ricadute l'uno sull'altro (el. C. Di Felice).

Figura 128: Possibile *iter* del processo a partire dalle buone pratiche dei casi studio (el. C. Di Felice).

Lista delle tabelle

Tabella 1: principali domande utilizzate nelle interviste semi-strutturate. Sono state poi personalizzate a seconda del contesto e interlocutore (el. C. Di Felice).

Tabella 2: sintesi dei criteri preliminari di individuazione dei casi studio (el. C. Di Felice).

Tabella 3, Tabella 4, Tabella 5: Seconda catalogazione dei casi studio ai fini della selezione (el. C. Di Felice).

Tabella 6: sintesi degli elementi emergenti dall'analisi compositiva (el. C. Di Felice).

Tabella 7: Sintesi degli elementi emergenti dall'analisi delle pratiche di relazione e funzionali (el. C. Di Felice).

Tabella 8: Sintesi degli elementi emergenti dall'analisi degli elementi di *audience development* (el. C. Di Felice).

Tabella 9: sintesi degli elementi emergenti dall'analisi compositiva (el. C. Di Felice).

Tabella 10: Sintesi degli elementi emergenti dall'analisi delle pratiche di relazione e funzionali (el. C. Di Felice). (el. C. Di Felice).

Tabella 11: Sintesi degli elementi emergenti dall'analisi di *audience development* (el. C. Di Felice).

Tabella 12: Sintesi degli elementi emergenti dall'analisi compositiva (el. C. Di Felice).

Tabella 13: Sintesi degli elementi emergenti dall'analisi delle pratiche di relazione e funzionali (el. C. Di Felice).

Tabella 14: Sintesi degli elementi emergenti di *audience development* (el. C. Di Felice).

Indice dei nomi

- Acocella, Antonio, 1, 2, 26
Alga, Cristina, 120, 152, 156
Anon, 45
Argan, Giulio Carlo, 19
Ascolese, Marianna, 165, 183
- BAAS Arquitectura, 71, 84, 101, 116, 117, 209
Basso Peressut, Luca, 2, 3, 20, 21, 24, 25, 60
Benjamin, Walter, 164
Bertuglia, Cristoforo Sergio, 3, 60
Bohigas, Oriol, 3, 72
Bollo, Alessandro, 34 - 39, 44 - 47, 197, 215, 218, 223, 233
Bourdieu, Pierre, 7, 38, 122, 235
Buccaro, Alfredo, 165, 173, 176, 180
- Calderoni, Alberto 165, 183
Canella, Guido, 18, 19, 21
Carta, Maurizio, 120, 121, 125 - 127
Cestarello, Vanna 165, 183
Cerdá, Ildefonso, 79, 80, 84
Christillin, Evelina, 45, 230
Consiglio, Stefano, 19, 45, 123, 156
Cottone, Anna, 139, 141, 152
Coscia, Cristina, 33, 40, 47, 79, 196, 197
- Dal Pozzolo, Luca, 2, 3, 5, 22, 35, 36, 38, 40, 42, 46, 62, 66, 230
David, Sim, 104
Dei, Fabio, 41
Denscombe, Martyn, 6, 32
De Seta, Cesare, 165, 176
- Emiliani, Andrea, 19
- Felicori, Mauro, 35, 47
- Filippi, Gabriele, 48, 62, 223, 227
Fòrum de la Ribera del Besòs, 97, 98
Fundarò, Annamaria, 36, 138, 139 - 142
- Gasparrini, Carlo, 192
Gehl, Jan, 8, 29, 104, 212, 221
Giulierini, Paolo, 13, 160 - 163, 189, 191 - 193
Greco, Christian, 59, 224
Gron, Silvia, 2, 5, 7, 22, 33, 36, 40, 42, 62, 66, 79, 196
Guccione, Margherita, 48, 60, 221, 222, 224
Guerzoni, Guido, 2, 4, 22, 24, 25, 28, 52
- H.Russell, Bernard, 41
- José Luis Molina González, 41
- Koolhaas, Rem, 35, 59
- Latour, Bruno, 7
- Macdonald, Sharon, 22, 26, 236
Macleod, Suzanne, 24, 25
Magnaghi, Agostino, 2, 3, 5, 22, 40, 62
Magnago Lampugnani, Vittorio, 26
Martí Grau, Jordi, 73
Minucciani, Valeria, 3, 22, 23, 211
Moneo, Rafael, 8, 19, 27, 28
Monteys, Xavier, 48
Norberg Schulz, Christian, 28
Nouvel, Jean, 26, 27, 78, 79, 84, 99, 116
- Pane, Roberto, 165
Pevsner, Nikolaus, 21

Pierini, Orsina Simona, 28
Prescia, Renata, 126, 149, 211

Sauerbruch, Matthias, 2, 4, 25, 28
Settis, Salvatore, 19
Serrell, Beverly, 38
Shaw, Linda L., 41
Sigler, Jennifer, 42
Solima, Ludovico, 34, 35, 37 – 40,
44, 46, 49, 189, 190, 192, 193, 195, 215

Tatjer, Mercè, 72, 73, 97
Till, Jeremy, 6, 32
Tzortzi, Kali, 21, 42

Riitano, Agostino, 123, 156
Roca i Albert Joan, 72 - 74, 76 - 77,
97, 112, 115

Savy, Daniela, 160, 162, 189, 191

Ulied, Andreu, 72, 81

Vilanova Antoni, 72, 73, 97, 99, 116

Yaneva, Albena, 7, 33, 42

Whitman-Salkin, Leah, 42

Indice delle istituzioni

- Ajuntament de Barcelona, 71, 72 - 74, 76, 77, 80, 81, 93, 96, 100
- CAMOC, 44, 74
- CLAC, 12, 119, 124, 152, 153
- COAC - Col·legi d'Arquitectes de Catalunya, 36, 72
- DiARC - Dipartimento di Architettura dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, 13, 67, 192
- Ecomuseo Mare Memoria Viva, 16, 23, 36, 43, 54, 63, 66, 118 - 158, 207 - 210, 212, 214, 215, 217 - 219, 224, 226, 229, 231
- ETSAB - Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona, 36, 48, 72, 80
- Fondazione Fitzcarraldo, 4, 38, 44, 47
- Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, 35
- Ghent City Museum–STAM, 54, 227
- History Museum Frankfurt, 54, 223
- ICOM - International Council of Museums, 19, 51, 197, 233
- Invitalia, 64, 160, 190, 191
- Istat, 3, 35, 203, 215, 216
- Istituzione Musei di Genova, 222
- Louisiana Museum of Modern Art, 26, 27
- Louvre-Lens, 54, 59, 60, 198, 223, 224, 231
- MAAM - Museo dell'altro e dell'altrove, 54
- MANN – Museo Archeologico di Napoli, 12, 13, 16, 40, 49, 63, 67, 158 – 194, 208 – 210, 212, 214 – 216, 222, 224, 228, 230, 233
- MAXXI - Museo nazionale delle arti del XXI secolo, 48, 60, 221, 222
- MiC – Ministero della Cultura, 3, 13, 48, 159, 160 - 161, 163, 176, 222
- MUHBA - Museu d'Historia de La Ciudad, 10, 16, 36, 44, 54, 63, 66, 70 - 118, 225
- MUHBA Oliva Artès, 11, 36, 44, 70, 71, 73, 76, 77, 81, 84, 93, 94, 96 - 99, 113, 208, 212, 226
- Museo Egizio di Torino, 225
- Museum aan de Stroom–MAS, 54, 61, 227
- Museum Folkwang, 54, 223
- Nottingham Contemporary, 54
- OCP - Osservatorio Culturale del Piemonte, 15, 29, 30, 34, 38, 47, 203, 216, 217
- Polo del '900 di Torino, 38, 47, 223, 232
- Rijksmuseum, 54, 66
- Symbola – Fondazioni delle qualità italiane, 15, 29, 203, 216, 232, 234, 237
- UAB - Universidad Autònoma de Barcelona, 41, 48
- UNESCO, 30, 59, 63
- Victoria and Albert Museum, 54, 231

Introduzione

Il campo d'indagine

Negli ultimi vent'anni si è assistito a una politica di investimenti sui beni culturali e a un incremento quantitativo dell'offerta museale, dai progetti alle realizzazioni che hanno coinvolto in modo paritetico il settore pubblico come quello privato. Considerati innovativi luoghi di aggregazione sociale e di attrazione di enormi flussi di utenti richiamati da una pluralità di funzioni, gli spazi del museo sono tra quelli che più riflettono le trasformazioni dell'architettura contemporanea, in particolare in relazione ai bisogni dei suoi utenti e alle domande emergenti dei contesti. Un cambiamento fondamentale, particolarmente evidente negli ultimi vent'anni, è stato il riorientamento dei musei dall'interno all'esterno, dalla collezione allo spazio pubblico, dal museo al distretto museale. Il museo non rimane più chiuso in sé stesso, sia in senso concettuale che fisico e «in questo processo, lo status di "santuario della memoria", posseduto sin dalla sua nascita in epoca illuminista, è andato consolidandosi ed espandendosi, fino a identificare il museo contemporaneo quale vera nuova cattedrale laica della città globale»¹. Accanto alla tradizionale e consolidata funzione di conservazione che gli era attribuita nel Settecento e nell'Ottocento, esso assume un'accezione sempre più inclusiva che ha portato alla diminuzione della distanza fra museo e vita civile, così come tra il museo come spazio architettonico e altri luoghi della vita collettiva, rendendolo oggi luogo di promozione, valorizzazione, conoscenza e, infine, economia. Appare perciò come conseguenza l'ibridazione con funzioni e significati altri, fino a divenire esso stesso emblematico del rapporto tra architettura e città nella contemporaneità, così come del rapporto di reciprocità con il territorio in cui si inserisce.

¹ Acocella, Antonio, 2021. *La rovina come pretesto: continuità e metamorfosi in tre musei ricostruiti*, Quodlibet, Macerata, p. 143.

Non configurandosi più solo come “contenitore di meraviglie”, ma diventando soggetto attivo nei processi di rigenerazione e trasformazione della città, esso si misura con la complessità dell’organismo urbano e con la sua molteplicità di significati: il museo interiorizza le funzioni, gli elementi, gli spazi e le logiche urbane e con essi anche la complessità, la dinamica, la libertà di movimento, di scoperta e imprevedibilità della città².

Un vivo dibattito nasce in particolare a partire dal fatto che l’esplosione museale internazionale delle ultime due/tre decadi ha rilanciato la centralità del manufatto architettonico in quanto momento urbano/metropolitano. «(..) emerge come negli ultimi decenni la città abbia chiesto al museo di rappresentarla, di essere il suo salotto, di ricevere invitati e turisti, di contribuire a definire nuovi ruoli, in una geografia di “capitali culturali”»³. Utilizzati per avviare o accompagnare un processo di trasformazione urbana, i requisiti degli spazi museali sono sempre più stati associati a cambiamenti sociali ed economici più ampi delle società occidentali post-industriali⁴. «Tuttavia, l’esplosione del numero di musei registrata negli ultimi trent’anni è un fenomeno che trascende la dimensione meramente professionale, pur avendone alterato le finalità e i valori gerarchici: un museo non è un ospedale, un’università o un tribunale. È una tipologia costruttiva che si è caricata e talvolta sovraccaricata di significati, significanti e aspettative che hanno fatto approdare la sua costruzione in un ambito comunicativo e mediatico soggetto a violente tensioni, la cui forza ha spostato il tema progettuale in uno spazio sempre meno tecnico e sempre più sociale. È importante chiedersi quale significato abbia oggi la progettazione museale per un architetto, che si tratti di un edificio sconosciuto o famosissimo, perché il contesto di riferimento è cambiato radicalmente nel periodo considerato (le filosofie progettuali precedenti alla recessione del 2007 rispondevano a principi progettuali, layout funzionali e forme gestionali oggi spesso insostenibili) e perché sono entrate nuove figure nel dibattito e nei processi progettuali»⁵.

² Dal Pozzolo, Luca, Gron, Silvia, Magnaghi, Agostino, 2006. *Tra città e museo, itinerari, incroci, convergenze*, Name Edizioni, Genova.

³ Gron, Silvia, 2006. *La città al quadrato*, in Dal Pozzolo, Luca, Gron, Silvia, Magnaghi, Agostino. *Tra città e museo, itinerari, incroci, convergenze*, Name Edizioni, Genova, p. 81.

⁴ Sauerbruch, Matthias, *Cultural Buildings as a Resource or How to Design a museum*, in Guerzoni, Guido, 2014. *Museums on the Map 1995-2012*, Umberto Allemandi, Torino, pp. 205-212; Acocella, Antonio, 2021. *La rovina come pretesto: continuità e metamorfosi in tre musei ricostruiti*, Quodlibet, Macerata; Basso Peressut, Luca, 1999. *Musei: architetture 1990-2000*, Federico Motta Editore, Milano.

⁵ Guerzoni, Guido, 2014. *Museums on the Map 1995-2012*, Umberto Allemandi, Torino, p. 21.

Dall'altro lato, dalla disamina delle posizioni e fonti relative al rapporto fra trasformazioni urbane e musei, emerge un progressivo disinteresse: dal 2008 in poi, con la diminuzione dei fondi pubblici dedicati al settore museale⁶, è diminuita l'attenzione verso alcuni temi di ricerca che non trovano finanziamenti effettivi, soprattutto quelli che guardano al rapporto tra architettura museale e spazio urbano. Appaiono, infatti, molti studi in letteratura⁷ su questioni museografiche e museologiche tutte rivolte al buon funzionamento della macchina museale al suo interno (dalla configurazione degli spazi espositivi all'impatto che queste decisioni prendono sull'esperienza del visitatore; lo sviluppo di installazioni interattive orientate sul luogo; l'esame delle interfacce tra tecnologia, nuovi media, scienze, arti e processi sociali, ecc.) così come relativi al ripensamento del concetto di museo nella città nel campo delle politiche culturali, sociali ed economiche⁸, mentre risulta mancante un'analisi dal punto di vista della qualità dello spazio che queste politiche attuano sul territorio.

⁶ In particolare, il MiC ha riportato i dati che rappresentano gli andamenti dal 2000 in base ai dati del bilancio di previsione che riguardano non solo la tutela e la valorizzazione dei beni culturali, ma anche quelli relativi alla diffusione della cultura. Nel periodo 2000-2005 la spesa per la cultura si poneva al di sopra di 2 miliardi, nel 2006-2007 poco al di sotto di 2 miliardi, nel 2008 la spesa è ritornata ai livelli del 2000-2005 e nel 2009-2010 è scesa a 1,7 miliardi. Il 2011 è l'anno che presenta la previsione più bassa: 1,4 miliardi; nel 2012- 2014 la spesa si è posta tra 1,5 e 1,6 miliardi. La previsione di spesa per il 2014, in particolare, è stata di 1,6 miliardi. L'incidenza sul bilancio dello Stato ha registrato una tendenza alla riduzione nel corso degli anni con una drastica caduta tra il 2005 (0,34%) e il 2006 (0,29%). La percentuale era allo 0,19% nel 2011 e nel 2014 registrando, quindi, i valori più bassi del periodo esaminato. Anche l'intervento finanziario degli enti territoriali, come quello del settore pubblico in generale, ha subito un rallentamento recente riducendo i propri finanziamenti alla cultura. L'inadeguatezza delle risorse è evidente. Inoltre, nonostante la crisi esplosa dopo il 2008 abbia pesantemente inciso sui livelli di spesa pubblica di molti Paesi europei, l'Italia risulta il Paese che ha ridotto in misura maggiore la spesa nel comparto, scendendo su posizioni molto inferiori ad altri Paesi caratterizzati anch'essi da squilibri di finanza pubblica, quali la Spagna, la Francia, il Belgio e il Portogallo. Fonti: Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, MiBACT, 2014. *Minicifre della cultura*, Roma; Trupiano, Gaetana, 2014. *La finanza della cultura - La Spesa, il Finanziamento e la Tassazione, Atti di convegno 24 novembre 2014*, RomaTre Express, Roma; per rilevazione su finanza locale: entrate e spese dei bilanci consuntivi (comuni, province e città metropolitane): <https://www.istat.it/it/archivio>.

⁷ Si citano a titolo esemplificativo: Basso Peressut, Luca, 1999. *Musei: architetture 1990-2000*, Federico Motta Editore, Milano; Bertuglia Cristoforo Sergio, Bertuglia Francesca, Magnaghi Agostino, 1999. *Il museo tra reale e virtuale*, Editori Riuniti, Roma; Minucciani, Valeria, 2012. *Pensare il museo. Dai fondamenti teorici agli strumenti tecnici*, CET, Rivoli; Bodo, Simona, 2000. *Il museo relazionale: riflessioni ed esperienze europee*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

⁸ Alcuni riferimenti dalla collana Geografie culturali di editrice bibliografica: Cicerchia, Annalisa, 2018. *Che cosa muove la cultura: Impatti, misure e racconti tra economia e immaginario*, Editrice Bibliografica, Milano; Brambilla, Giovanna, 2018. *Soggetti smarriti, Il museo alla prova del visitatore*, Editrice Bibliografica, Milano; Dal Pozzolo, Luca, 2018. *Il patrimonio culturale tra memoria e futuro*, Editrice Bibliografica, Milano.

Alla luce anche della presenza di eventuali inconsistenze nel trattare l'argomento, occorre conseguentemente una prospettiva sul fenomeno che prenda in considerazione un nuovo ruolo e significato dello spazio museale dal punto di vista della disciplina architettonica in relazione a una condizione urbana europea profondamente mutata, sul riflesso di cambiamenti a scala globale: «Perciò, la discussione sulla progettazione architettonica di un museo deve iniziare a partire dal rapporto dell'edificio (e dell'istituzione) con la città. Corrisponde alla scala e alla natura del paesaggio (urbano) esistente? Ha trovato il giusto equilibrio tra un'espressione adeguata della sua singolarità e un'appropriata integrazione nel tessuto urbano? La sua presenza fisica ha una portata tale da offrire un contributo al quartiere o addirittura alla città nel suo insieme, ha eleganza ed è capace di irradiare energia?»⁹.

Quesiti

La ricerca vuole sollevare alcune questioni in risposta alle necessità e alle condizioni che i musei, nelle prospettive a breve termine e future, si propongono di offrire rispetto al proprio contesto urbano. Allo stesso tempo, vuole comprendere le modalità con cui la città si appropria delle potenzialità comunicative, educative e di integrazione sociale che il museo e i “suoi pubblici” portano con sé.

Nella volontà di proporre validi spunti per una ridefinizione spaziale data dal rinnovato sistema museale, ma anche nel tentativo di individuare linee guida e approcci innovativi all'interno di processi di trasformazione urbana, la ricerca si chiede:

- Il museo ha la capacità, sia con la sua presenza fisica che con il suo programma, di offrire un contributo significativo alla comunità locale e al territorio su cui insiste?
- Come viene considerata, sia dall'istituzione museale che, viceversa, da programmi strategici alla scala urbana, la qualità dello spazio architettonico del museo, non facendo riferimento ai singoli spazi delle sale espositive, ma al suo spazio inteso come “dilatato”, ossia che coinvolge ambiti urbani? E vi è corrispondenza fra gli intenti a livello strategico e qualità effettiva dello spazio?

⁹ Sauerbruch, Matthias, *Cultural Buildings as a Resource or How to Design a museum*, in Guerzoni, Guido, 2014. *Museums on the Map 1995-2012*, Umberto Allemandi, Torino, p. 20 (trad. a cura dell'autrice).

- Quali impatti può avere il progetto di architettura nei processi di trasformazione che coinvolgono il museo contemporaneo e, in particolare, può generare in ottica di qualità della vita? Come possono tali impatti rientrare nel processo di accreditamento di qualità dei musei secondo questo nuovo ruolo attribuito al museo?

Le risposte a queste questioni sono mosse a partire dal carattere potenziale insito in un progetto di architettura integrato a quello museale e a quello dello spazio urbano e alla sua capacità di generare valori, in cui «è indispensabile cercare di soffermarsi sul valore della scena fisica, ed è proprio in questo ambito che la città può chiedere al museo un modo innovativo di interpretarsi, di leggersi e, di conseguenza, di progettarsi, di cambiare e forse di evolversi»¹⁰. Nella rilettura critica di esempi progettuali proposti, affiancata da collegamenti trasversali con altre discipline e strumenti di indagine molteplici, risiede l'opportunità di definire un nuovo paradigma di confronto. Ciò nella consapevolezza di non poter ottenere un risultato univoco nonché deterministico, ma rappresentativo di un punto di vista specifico e orientato che si offre come scenario aperto per futuri approfondimenti.

Obiettivo della ricerca

Considerando la nuova dimensione collettiva del museo nella società odierna, la ricerca si propone di indagare i nuovi spazi del museo in rapporto al contesto urbano al fine di comprendere le relazioni e mutamenti che legano il museo con il divenire dell'architettura della città e come il progetto degli spazi museali si relaziona con le modificazioni dell'ambiente storicamente dato. In questa direzione, appare imprescindibile individuare quali siano gli attori e le azioni che si attivano nella definizione di tali processi, considerando i modi in cui l'architettura museale viene prodotta sia nel contesto delle istituzioni sia in relazione a forze sociali più ampie, guardando anche a contingenze e implicazioni delle forme costruite. Risulta di conseguenza fondamentale identificare degli strumenti operativi e di conoscenza, a partire dallo studio dalla realtà materiale di questi luoghi, ritenuta il punto di

¹⁰ Gron, Silvia, *La città al quadrato*, in Dal Pozzolo, Luca, Gron, Silvia, Magnaghi, Agostino, 2006. *Tra città e museo, itinerari, incroci, convergenze*, Name Edizioni, Genova, p. 82.

partenza per la comprensione delle intricate relazioni tra ambiente costruito e persone nella trasformazione dello spazio urbano, per dare tipi di lettura e descrivere gli scenari complessi di sovrapposizione, intreccio e interazione fra museo e città. L'intento finale è la proposta di linee guida per consentire di inserirsi in maniera efficace all'interno di questo tipo di processi di trasformazione che coinvolgono l'interazione museo - città a più scale, tramite il supporto metodologico di un modello "ibrido" per valutare la complessità degli impatti (quali-quantitativi) che il nuovo ruolo del museo può generare. Nella consapevolezza che esiste una consolidata tradizione nel campo dei processi di accreditamento della qualità dei contenitori e contenuto museali, la tesi recepisce alcune evidenze di tale *background*, ma lo rilegge e lo rilancia alla luce delle questioni segnalate in premessa e che sono evidenziate nella sezione Metodo – cap. 2. Il modello proposto costituisce una base a supporto del progetto architettonico, di strategie di *management* dell'istituzione museale, nonché delle decisioni di investimento e sviluppo a scala urbana.

Metodo

Considerando il museo come un fenomeno urbano complesso, la ricerca necessita di considerare vari aspetti, soprattutto legati alla specificità del luogo. Inoltre, significa includere gli interessi che discipline diversificate rivolgono al museo. La stessa natura contingente¹¹ dell'oggetto architettonico, in quanto elemento esposto ad azioni esterne e incontrollabili, obbliga la ricerca progettuale a evadere da procedure di lineari per, invece, esplorare metodi meno convenzionali, secondo cicli iterativi, tornando spesso su sé stessa e mettendosi in discussione, pur rimanendo sempre guidata dalle sue domande iniziali. Allontanandosi dal paradigma del cosiddetto *problem-solving*, e accettando di doversi confrontare con la sua natura contingente, la ricerca architettonica può prendere direzioni che si basano sul potenziale trasformativo latente in questa incertezza¹². La complessità

¹¹ Sugli aspetti contingenti della disciplina architettonica si è fatto in particolar modo riferimento al testo di Till, Jeremy, 2009. *Architecture Depends*, Mit Press, Cambridge London.

¹² In tal senso, già a partire dai primi anni ottanta la ricerca in ambito architettonico segue la necessità di individuare metodi di indagine alternativi a quelli tradizionali, orientandosi verso l'utilizzo di strumenti di tipo qualitativo, solitamente adottati alle discipline delle scienze umanistiche-sociali. Per l'approfondimento delle tipologie di ricerca in ambito architettonico sono stati consultati principalmente i seguenti testi: Till, Jeremy, 2008. *Three Myths and One Model*, in «Building Material», Vol. 17, pp. 4-10; Denscombe, Martyn, 2012. *Research Proposals: A Practical*

dello spazio si pone al di là dei suoi meri attributi formali e fisici: l'edificio, il luogo, il fenomeno, va dunque concepito come l'intersezione di una varietà di forze, da quelle politiche a quelle naturali. Si assume la consapevolezza che l'oggetto può essere compreso solo se considerato all'interno della dimensione sociale ed economica in cui si trova, così come delle relazioni di potere che vi ruotano attorno, trovando riferimento nei concetti espressi dalla sociologia critica Bourdieusiana¹³: indagare i meccanismi nascosti, rappresentazioni, limitazioni e imposizioni dietro l'oggetto architettonico. L'interesse della ricerca architettonica si sposta dall'edificio, inteso come oggetto in sé, a processi che lo coinvolgono nell'insieme¹⁴, interpretando l'architettura come parte di un processo. Inoltre, considerando anche la sua natura contingenziale, la sua lettura può conseguentemente avvenire solo attraverso l'esperienza empirica del luogo, riportando a quelle espressioni emozionali e percettive che connotano l'*atmosfera*¹⁵ di uno spazio, quelle componenti che definiscono la permanenza del *genius loci* del luogo e che permettono di esaminare la sua identità sociale e come essa si manifesta¹⁶. Allo stesso tempo, l'interpretazione dello spazio architettonico non può dipendere solo dall'elaborazione soggettiva, ma dal confronto soggetto – oggetto,

Guide, McGraw-Hill Education; Groat, Linda N., Wang, David, 2013. *Architectural Research Methods*, Wiley.

¹³ Bourdieu, Pierre, Passeron, Jean Claude, 1990. *Reproduction in Education, Society and Culture*, Sage Publications, London.

Sempre Bourdieu, inoltre, sperimenta negli anni sessanta del secolo scorso alcune indagini empiriche che si focalizzano sul rapporto diretto tra produzione culturale e società in ambito museale. Secondo i suoi studi, il museo tradiva nella sua morfologia e organizzazione dinamiche che alimentavano il divario culturale fra classi sociali che disponevano dei mezzi di appropriazione culturale, che quindi manifestavano un bisogno culturale, rispetto a classi sociali sprovviste di tali mezzi.

¹⁴ Si veda Latour, Bruno, Yaneva, Albena, 2017. *Give Me a Gun and I Will Make All Buildings Move: An ANT's View of Architecture*, in «Ardeth» [Online], vol. 1. Nell'ambito degli studi sul patrimonio architettonico esistente, invece, interessanti sono gli studi di Laura Jane Smith. L'autrice intende il patrimonio come un processo, e la sua essenza dipende dal senso del luogo piuttosto che dalle sue condizioni fisiche, anche se quest'ultime non ne sono escluse. Smith, Laura Jane, 2006. *Uses of heritage*, Routledge, London.

¹⁵ Tale concetto emerge nel dibattito all'interno della cultura del progetto a partire dal XXI secolo. In particolare, si può leggere a partire dal lavoro dell'architetto Peter Zumthor. Nel suo testo *Atmospheres*, (2006, Birkhauser, Basel) l'autore analizza il concetto circoscrivendo il tema alla sua pratica architettonica. Egli considera l'atmosfera come qualcosa di legato alla sensibilità individuale. Allo stesso tempo, per lui gli edifici risultano interessanti per come si relazionano con il loro contesto, in un modo per cui è impossibile immaginare il luogo in cui si collocano senza di essi.

¹⁶ Gron, Silvia, 2022. *Genius Loci, memory and new uses of industrial sites*, in Yildiz, Gozde, *From Kundura to cinema. Topological Zeitgeist of Beykoz Kundura in Istanbul*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), pp. 6-15.

associando l'esperienza diretta a strumenti molteplici, afferenti anche ad altri saperi e discipline, con l'obiettivo di comprendere l'essenza dell'oggetto architettonico¹⁷.

La sperimentazione di un metodo quali-quantitativo all'interno della tesi ha perciò origine dalla consapevolezza dall'imprescindibilità di costruire un quadro più ampio legato a fattori sociali, culturali, politici. In tale direzione, un contributo fondamentale è stato quello della disciplina della valutazione economica, soprattutto per l'interazione fra i dati.

Considerando l'importanza di analizzare un fenomeno contemporaneo nel suo contesto di vita reale, poiché «il modo nel quale comprendiamo l'architettura esige, certamente, il luogo. L'architettura ci si presenta come realtà nel luogo. È lì, nel luogo, che acquisisce la sua identità, lo specifico tipo di oggetto che un edificio è. È nel luogo che l'edificio acquista la necessaria dimensione della sua condizione unica, irripetibile; dove la specificità dell'architettura si rende visibile e può essere compresa, presentata, come suo più prezioso attributo»¹⁸, si è scelto di indagare le strategie e processi di trasformazione che coinvolgono architettura e città contemporanea tramite una serie di casi studio. Lo studio dei casi esemplari ha permesso di capire con che modalità e caratteristiche si instaura e si sviluppa il rapporto museo – città, rappresentando un vero e proprio *fieldwork* per impostare una conoscenza più approfondita del processo, identificandone gli attori principali e le azioni che li caratterizzano. Il processo di analisi ha permesso, da un lato, di identificare delle qualità principali per la costruzione di un modello applicativo, ma anche la conferma o meno di esso, verificando eventuali mancanze e stabilendo le basi per implementazioni future.

¹⁷ Gehl, Jan, Jo, Koch, 1987. *Life between Buildings Using Public Space*. Van Nostrand Reinhold, New York.

¹⁸ Moneo, Rafael, 1995. *Immobilità sostanziale, Inmovilidad substancial*, in «CIRCO», n. 24, p. 3. Traduzione a cura dell'autrice.

Fasi e struttura della ricerca

Fasi di lavoro

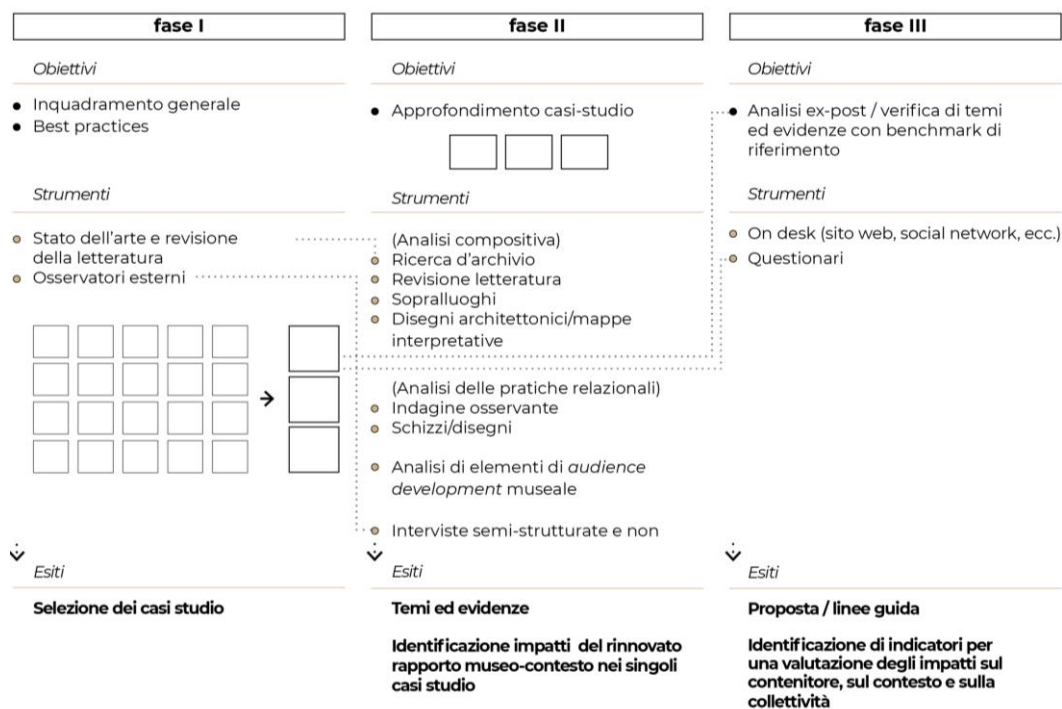


Figura 1: Diagramma riassuntivo delle fasi di ricerca (el. C. Di Felice).

Sulla base di una posizione teoretica individuata all'interno del discorso¹⁹, la fase iniziale del lavoro di ricerca è stata dedicata a una revisione della letteratura sul tema e indagine sullo stato dell'arte che ha permesso in primo luogo di dare definizione e significato a un cambiamento, definendone i confini e comprendendo, inoltre, le ragioni e le modalità di diffusione. La consultazione di fonti scritte, pubblicazioni o documenti e ricerche d'archivio condotte in archivi pubblici e privati, è stata affiancata da un primo orientamento avvenuto grazie a incontri e interviste con esperti del settore. In tal modo si sono determinati dei criteri per la valutazione e scelta di casi esemplari e, a partire dall'individuazione di un centinaio di casi potenziali individuati, il risultato è stato una prima catalogazione di quindici casi studio oggetto di osservazione più specifica sul tema²⁰. Il percorso di selezione

¹⁹ Si veda cap.1.

²⁰ Si rimanda agli allegati finali cap.7 per la consultazione delle singole schede elaborate in fase di studio preliminare.

e successiva indagine dei casi, nonostante la sua apparente specificità, ha in realtà consentito di fare una ricognizione più ampia sul tema, con continui rimandi e incursioni alla componente più teorico-concettuale sull'argomento.

L'oggetto della ricerca sono quegli interventi museali / culturali che appaiono integrati in un sistema che ripensa complessivamente la relazione con il contesto urbano. Inoltre, sono stati presi in considerazione progetti portati a compimento negli ultimi dieci anni e risultato di programmi avviati negli anni 2000, in modo da poterne verificare gli effetti, trattandosi di progetti con tempi di attuazione solitamente molto lunghi. Un altro aspetto che connota la scelta dell'ambito temporale è stato quello di considerare come significativi i cambiamenti economici di questo secolo, verificati in particolare a partire dal 2008 in poi, quando si mette in evidenza la crisi e cambiamento del modello economico che ha caratterizzato la seconda parte del Novecento, che ha avuto come riflesso anche un cambiamento nello stanziamento di fondi nel settore della cultura e nell'investimento sulle architetture museali²¹.

I tre casi scelti corrispondono a tre processi che si attuano in maniera differente, per procedura, pianificazione, costruzione di relazioni e l'obiettivo non è quello di confrontarli, ma di sviscerare tutte le potenzialità del caso, uno rispetto all'altro, senza escludere confronti e collegamenti trasversali con gli altri casi studio, che permette di situarli all'interno di un valido *benchmark* di riferimento sul tema²². Gli effetti vengono considerati non solo da un punto di vista formale, ma anche sociale/antropologico e dal punto di vista dell'impatto socio-economico. Ai tre casi studio, volutamente eterogenei, viene applicata la stessa metodologia, la cui innovatività risiede nella possibilità di essere adattabile a diverse tipologie e scale e in qualche modo flessibile all'interdisciplinarietà e alla complessità.

I casi esemplari approfonditi sono annoverabili per la qualità del progetto ma anche per l'ampiezza dei temi proposti. Oltre ad avere un'architettura che definisce nuove relazioni con il contesto urbano, l'innovatività di tutti e tre i progetti museologici e museografici risiede nella capacità di costituire, tramite i loro contenuti, parte di un racconto che interpreta lo spazio della città in cui si collocano. Di seguito si riassumono i caratteri principali dei casi studio. Ogni caso-studio sarà successivamente analizzato nel dettaglio e accompagnato da planimetrie, stralci di cartografia, per evidenziare la localizzazione, e immagini nel capitolo 4.

Il MUHBA - Museu d'Historia de La Ciudad, Barcellona, 2007/20 (*processo in itinere, quasi completo*) è il museo della città e la sua funzione è quella di

²¹ Si rimanda al capitolo 2.2 per l'approfondimento sul processo di selezione dei casi studio.

²² Vedi cap. 2.2 e schede allegati 6.2.

conservare, studiare, documentare, divulgare ed esporre il patrimonio storico-artistico e la storia di Barcellona dalle sue origini fino ai giorni nostri. Di fronte ad altre tendenze che posizionano il museo del XXI secolo in quartieri situati principalmente nelle aree centrali della città, Barcellona preferisce distribuire la sua attività culturale in diverse parti urbane: il museo, infatti, è caratterizzato da un'organizzazione multi nodale, con spazi patrimoniali di epoche eterogenee distribuiti nelle varie parti della città e che, insieme, costituiscono un racconto corale sulla storia della città. Il museo, inoltre, sta attualmente lavorando sulla costruzione di una rete culturale che collega diversi spazi museali dislocati lungo l'asse del fiume Besòs, con l'intento di invertire lo sguardo sulla città dalla periferia verso il centro.

Il progetto di recupero dell'ex stabilimento industriale Oliva Artés, situato nel quartiere Poblenou, rappresenta uno di questi frammenti distribuiti nel territorio, parte di una strategia compositiva di relazione urbana che vuole configurare nuovi legami fra le parti di città, oltre che riconsegnare un ruolo a manufatti storici che reclamano nuove funzioni urbane. L'edificio è uno tra i più emblematici del passato industriale del quartiere del Poblenou e il suo significato deriva non solo dalla sua specificità architettonica ma anche dalla sua storia costruttiva, in quanto esemplifica il processo di industrializzazione e urbanizzazione dell'area di Sant Martí de Provençals, e si trasforma oggi in centro di diffusione della tradizione industriale di Barcellona. L'ambiente urbano industriale di Poblenou, inoltre, è stato drasticamente mutato a partire dagli anni ottanta fino al più recente piano strategico 22@, che ha previsto la sua conversione in zona dedicata al settore tecnologico-terziario e rendendolo un quartiere tuttora in profonda trasformazione. La conversione dell'ex fabbrica Oliva Artés in spazio museale consolida pertanto, piuttosto che promuovere, un'attività già legata all'identità del quartiere, ex centro industriale della Catalogna, ossia l'adattamento di ex edifici industriali in nuovi usi, come quello culturale. Il centro culturale promuove workshop e incontri per proseguire il dibattito urbano su un quartiere in continua trasformazione. Oltre al suo valore patrimoniale, Oliva Artés ha un grande potenziale per la sua posizione strategica: all'epicentro di Poblenou, a metà strada tra Plaza de las Glòries Catalanes e il Forum, due aree interessate dalle trasformazioni conseguenti ai giochi olimpici del 1992 con il recupero del fronte mare che arriva sino al Forum, e all'incrocio tra la calle de Pere IV con l'ultima sezione dell'Avenida Diagonal, il nuovo asse metropolitano. Il punto di incontro fra le due vie è quello dove si introduce il Parco del centre Poblenou, il cui inserimento, nel 2008, con la demolizione di edifici residenziali e industriali storici, ha comportato una delle maggiori trasformazioni dell'area. Spazio di memoria e al contempo di una nuova identità collettiva, il

museo si confronta con la città attraverso molteplici sguardi: non solo come elemento di connessione fra parti di città, ma come occasione di riqualificazione dello spazio pubblico del quartiere e di relazione con gli altri spazi culturali di vicinato, tramite il dialogo costruito tra spazio interno e spazio esterno, che ha generato nuove dinamiche nelle reti spaziali pubbliche di prossimità.

L'Ecomuseo Mare Memoria Viva di Palermo è un progetto del 2014 e si descrive come un progetto di sviluppo locale e sulla memoria del quartiere con un'attività avanzata di relazione col territorio. Si tratta di una sperimentazione di un modello di *governance* partecipativa pubblico/privato per il patrimonio culturale in questo caso funzionale ai processi di rigenerazione urbana in atto nella Costa Sud della città. Si tratta di un progetto di intervento territoriale dedicato al rapporto tra la città di Palermo e il mare, la cui collezione utilizza la memoria dei luoghi per raccontare le trasformazioni urbane della città, ripercorrendo i 26 km di costa sud attraverso racconti, testimonianze, file multimediali, la memoria vivente del luogo. Il museo non si definisce un museo tradizionale ma un laboratorio culturale territoriale, «un patto con il quale una comunità si impegna a prendersi cura di un territorio»²³. La collezione costruita dell'associazione CLAC viene ospitata all'edificio dell'Ex Deposito Locomotive di Sant'Erasmus, una struttura di fine Ottocento in una zona che, seppur geograficamente vicinissima al centro storico, ha tutte le caratteristiche della periferia. È nella “città oltre l'Oreto”, nata dagli abusi edilizi degli anni settanta durante il cosiddetto “sacco” di Palermo dove l'associazione decide che sia necessario stabilire un presidio di cultura e partecipazione rivolto al quartiere. È forte, di conseguenza, la spinta di innovazione sociale volta a rigenerare un quartiere marginale della città, in cui, oltre a voler restituire e valorizzare le storie locali per la comunità, l'arte e la creatività diventano strumenti di coinvolgimento degli abitanti, in un ambito dove mancano spazi di aggregazione e dove non esiste un senso dello stare insieme collettivo.

Il MANN – Museo Archeologico di Napoli – ospita una delle collezioni archeologiche più rilevanti a livello mondiale, con oggetti provenienti da collezioni private acquisite nel corso dei secoli, in cui in particolar modo si distinguono i reperti archeologici di Pompei ed Ercolano, o della collezione Farnese. A partire dal nuovo piano strategico del museo del 2016, esso si vuole presentare come attrattore urbano e, utilizzando strumenti attuatori di una politica urbana, come un qualificato spazio pubblico contemporaneo. Ciò sta avvenendo grazie al

²³ Intervista con Cristina Alga, responsabile associazione CLAC - Ecomuseo Mare Memoria Viva, 27/06/21, Palermo – vedi allegati cap. 6.2 –.

ripensamento delle modalità di fruizione degli spazi esterni e del rapporto con alcuni spazi interni che sta permettendo di costruire un rapporto organico con la città. Uno dei punti sostenuti dal nuovo piano strategico del MANN è, infatti, quello di costituire un museo connesso con l'intero quartiere. Il rafforzamento del legame con lo spazio urbano, in particolar modo inteso come spazio dello scambio sociale, viene sviluppato attraverso un diverso modo di concepire lo spazio museale, rendendolo più "permeabile"²⁴ al tessuto cittadino. Tra gli obiettivi del progetto, perciò, risultano: il miglioramento della fruizione di spazi destinati alla socialità (l'atrio, i giardini, la caffetteria, il ristorante, l'auditorium, ecc.), concependo il museo come uno spazio a servizio della collettività; soluzioni che coinvolgono gli spazi aperti di prossimità per istituire una relazione con gli spazi circostanti e alcuni istituti attorno al museo (la Galleria Principe I di Napoli, il Conservatorio, l'Accademia di Belle Arti, il teatro Bellini, l'Istituto Colosimo). Lo studio di fattibilità, ancora in fase preliminare, nasce dalla collaborazione con il DiARC, Dipartimento di Architettura dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, in continuità con le strategie urbane di riqualificazione dell'area circostante il Museo.

Queste considerazioni descrivono solo preliminarmente ciò che poi verrà approfondito in seguito attraverso la descrizione dei singoli casi studio e la successiva individuazione di evidenze, analogie e differenze fra di essi²⁵.

Una fase successiva di lavoro ha visto l'approfondimento dei tre casi studio selezionati attraverso l'utilizzo di strumenti di indagine eterogenei. L'analisi delle fonti storico-archivistiche e iconografiche è stata supportata da una fase di attività sul campo, svolta principalmente nel 2021, nelle tre aree di progetto (Napoli, Palermo e Barcellona), basata su un'indagine diretta/empirica e da interviste alle principali figure professionali coinvolte in tale processo, approfondendo il rapporto tra luogo e pratiche di vita.

I casi studio sono stati analizzati attraverso sguardi differenti – lettura compositiva, analisi etnografica, elementi di *audience development*, i risultati delle interviste con gli *stakeholders* – con l'obiettivo di ottenere una sintesi finale che le interponga.

Si sottolinea l'importanza di una lettura ulteriore del fenomeno "ex-post" data dall'interpolazione dei dati raccolti personalmente con le interviste realizzate ai

²⁴ Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2020. *Piano strategico 2020-2023 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano.

²⁵ Vedi Cap. 4.

differenti *stakeholders* coinvolti nel processo di trasformazione in oggetto, al fine di una maggiore validità e attendibilità dei risultati.

A fronte di questa sovrapposizione di diverse letture, l'esito di questa fase è stata l'identificazione di tematiche ed evidenze fra i tre casi studio. Essi hanno consentito, in un secondo momento, di verificare i risultati attesi, attribuendo loro una componente attiva all'interno del processo al fine di definire possibili strategie di intervento (fig. 6).

Termini come "accessibilità", "porosità", "apertura", "inclusione", "interazione" risultano ricorrenti, con un rimando costante all'uno e all'altro argomento, usati in riferimento all'architettura dei luoghi tanto quanto alla rete strategica stabilita con l'esterno e alle modalità di comunicazione.

Per la lettura compositiva, i parametri selezionati sono stati:

- Relazione con il contesto
- Rapporto pieni / vuoti
- Assetto distributivo
- Qualità dell'intervento architettonico

Per l'analisi delle pratiche relazionali e funzionali:

- Accessibilità
- Comunità locale
- Spazi di relazione
- Integrazione con il contesto

Per gli elementi di *audience development*:

- *Partnership*
- Offerta culturale
- Accessibilità sociale
- Turismo sostenibile

Tali parametri derivano dalle evidenze del processo di ricerca, dal *background* di ricerca dei recenti dibattiti, dai *report* e dalle elaborazioni degli esiti delle interviste non strutturate effettuate ad esperti.

Lettura compositiva

relazione con il contesto	rapporto pieni / vuoti	assetto distributivo	qualità intervento architettonico
(vicinanza rispetto ad assi di collegamento; prossimità ad aree di trasformazione urbana; posizione centrale)	(rapporto spazio aperto / costruito)	(logiche interne, funzioni, percorsi)	(riuso del patrimonio esistente; rapporti aereoilluminanti; condizioni termoisolometriche)

Analisi delle pratiche di relazione e funzionali

accessibilità	comunità locale	spazi di relazione	integrazione con il contesto
(facilità di accesso; visibilità ingresso; connessione interno / esterno; chiarezza e fluidità dei percorsi)	(apprezzamento; partecipazione; cittadinanza attiva; luoghi dello stare)		(isolamento; barriere; visuali)

Elementi di audience development

partnership	offerta culturale	accessibilità sociale	turismo sostenibile
(con altre istituzioni culturali; a scala regionale e territoriale; con altri settori economici)	(legata alla città e al territorio; programma educativo / rapporti con scuole; forme di gestione)	(gratuità ingresso; differenti o nuovi target di pubblico raggiunti)	(itinerari alternativi; avvicinamento verso nuove parti della città)

Figura 2: Temi rilevanti dalla lettura dei casi studio (el. C. Di Felice).

Una volta stabilite analogie, ricorrenze e tematiche, si è realizzato un confronto con i temi considerati rilevanti per la progettazione culturale del prossimo futuro elencati in *report* recenti significativi sul tema²⁶. Alcuni temi risultavano condivisi in tutti e tre i casi di riferimento – come il rafforzamento del rapporto con la comunità locale, la ricerca di valorizzare un turismo sostenibile, ecc. –. Inoltre, si è effettuata un’ulteriore comparazione fra le tematiche principali individuate e comuni ai casi studio con altre realtà museali, prese in considerazione come campione di raffronto nella fase iniziale, in modo da poter collocare le conclusioni tratte dai casi studio in un quadro più ampio prima di proporre linee guida di intervento. Tale verifica è stata realizzata secondo due modalità: una ricerca *on desk*, a partire dagli strumenti di comunicazione dei musei, e un questionario rivolto direttamente agli enti di ricerca delle istituzioni.

²⁶ Si citano i principali a titolo esemplificativo: AA.VV., 2021. *Io sono cultura, Rapporto 2021*, Fondazione Symbola, Unioncamere, Roma; Osservatorio Culturale del Piemonte, IRES Piemonte, 2020. *Report annuale musei e beni culturali 2020*, Torino. È stato preso come riferimento l’ultimo report realizzato prima del COVID-19.

In ultima analisi, la ricerca si è concentrata sulla definizione di parametri e linee guida da applicare potenzialmente all'interno di processi analoghi per contribuire all'adattamento di competenze progettuali a nuovi bisogni e a un nuovo ruolo dell'istituzione museale nei processi di trasformazione urbana.

In base a quanto precedentemente descritto, il lavoro viene presentato in sei parti principali, considerando una parte introduttiva che contiene informazioni sul campo di indagine, quesiti, obiettivi, struttura e metodologia.

Il primo capitolo presenta alcune premesse teorico-progettuali ritenute fondamentali per la costruzione di un pensiero critico sul tema oggetto di interesse, mettendo in evidenza un certo modo di leggere la città e approccio allo spazio architettonico che ha guidato il lavoro dalle sue premesse fino alla scelta dei casi esemplari, senza escludere collegamenti trasversali con buone pratiche ed esempi concreti.

Il secondo capitolo approfondisce la metodologia della ricerca, descrivendola e proponendo alcuni possibili strumenti di indagine in base a differenti letture proposte per i casi studio. Alcuni strumenti emergono dal confronto interdisciplinare con materie di tipo sociale-antropologico, come, ad esempio, l'osservazione diretta, altri, invece, come il disegno architettonico, il rilievo, l'analisi d'archivio, sono utili per una lettura dal punto di vista morfo-tipologico. L'attività sul campo ha svolto una funzione sostanziale ed è stata affiancata da interviste alle principali figure professionali coinvolte in tale processo, approfondendo il rapporto tra luogo e pratiche di vita.

Parte della metodologia riguarda, inoltre, i criteri e il processo di selezione che hanno poi portato alla scelta finale dei tre casi studio, offrendo anche una panoramica generale su tematiche ed emergenze riscontrate nel panorama museale contemporaneo a partire dalla disanima di molteplici ed eterogenei progetti esemplari.

Il terzo capitolo è dedicato alla descrizione dei tre casi studio – MUHBA – Museu d'Historia de La Ciudad, Barcellona; Ecomuseo Mare Memoria Viva, Palermo; MANN – Museo Archeologico di Napoli, Napoli a partire da tre scale differenti. Ciascun caso studio viene descritto principalmente attraverso quattro modalità di lettura a seconda degli strumenti utilizzati: morfologico – compositiva, analisi delle pratiche di relazione e funzionali, dal punto di vista degli elementi di *audience development* e, infine, dei risultati emersi dalle interviste, tramite il ricorso a strumenti interdisciplinari precedentemente descritti. L'analisi dei casi studio è conseguente a un periodo di permanenza prolungata nei luoghi oggetto di interesse,

partendo dal presupposto che una lettura approfondita possa avvenire solo a partire dall'esperienza diretta del luogo.

Il quinto capitolo mette a confronto i risultati emersi dalle differenti prospettive del capitolo precedente e sviluppa una interpretazione critica dei fenomeni osservati nella sezione precedente. Si ricavano evidenze e tematiche principali rilevate dal confronto fra i casi studio. Per meglio valutare il processo nella sua complessità si è fatto inoltre riferimento al confronto ulteriore con i casi esemplari *benchmark* iniziali.

Il capitolo conclusivo, infine, presenta e argomenta parametri e linee guida potenzialmente utilizzabili per rapportarsi a fenomeni e processi progettuali equiparabili, rivolgendosi a possibili scenari di riferimento futuri.

Capitolo 1

Background della ricerca

1.1 Stato dell'arte e approccio teorico al progetto

Il fine del presente capitolo è quello di inquadrare l'argomento museo – città da un punto di vista disciplinare, confrontandosi con le questioni più recenti della cultura del progetto e mostrando l'atteggiamento progettuale con cui si è indirizzata la ricerca. Tale posizione teoretica viene espressa tramite la letteratura sul tema presa come riferimento dal punto di vista della composizione architettonica e dei beni culturali. Il testo propone una visione diacronica della tipologia museale in relazione a un mutamento del concetto stesso di museo nel momento in cui va a relazionarsi sempre più con il territorio che lo circonda. Questo modo di leggere la città è quello che ha poi guidato la scelta dei casi studio, delineando alcune tematiche emergenti nello scenario attuale a partire dalle ricerche e convegni più recenti dedicati.

1.1.1 Uno sguardo diacronico

Nel n. 4 della rivista *Hinterland* dal titolo *Per un museo metropolitano* Guido Canella, cercando di lasciarsi alle spalle le modalità tradizionali dei musei urbani, si interrogava sulla possibilità di indagare il passaggio tra interno ed esterno del museo per costruirne una sua esperienza radicata al contesto: «Una terza questione, [...] riguarda dunque il passaggio tra interno ed esterno del museo, ove avvengono necessariamente e più specificatamente coinvolte la cultura e la tipologia dell'architettura e dell'insediamento, come termini intermedi di lettura particolarmente significativi per radicare le esperienze ai contesti di origine; giacché nel corso del tempo proprio sull'architettura e sul territorio si rinvengono più inciso il condizionamento materiale degli eventi strutturali»¹.

¹ «Hinterland», luglio-agosto 1978. *Per un museo metropolitano*, n. 4, p. 3.

I ragionamenti di Canella si muovono in contemporanea con lo spostamento di interesse del dibattito museale nei confronti del rapporto museo - territorio.

All'inizio degli anni ottanta Argan pone lo sguardo sul legame arte – architettura - città esprimendo l'indispensabilità di un museo che si faccia scena urbana e spazio vitale cittadino e incentrando la sua riflessione sulla scelta del luogo. Significativo in questo senso anche il contributo di Andrea Emiliani², il quale sostiene il superamento del museo inteso come luogo confinato e chiuso e il necessario rapporto di reciprocità con il territorio in cui esso si colloca. Tale rapporto è costruito a partire da uno sguardo più profondo nei confronti della stratificazione e della storia della trasformazione urbana e territoriale, guardando non solo al legame storico concettuale tra città e museo, ma al potenziale trasformativo che li lega. Salvatore Settis si inserisce in questo dibattito sostenendo che «Contiguità e continuità sono le parole-chiave [...]. I grandi musei d'arte di New York o Los Angeles sono nati assai recentemente, di solito a partire da collezioni di arte europea, e sono stati costruiti come un'antologia di opere di qualità (fra le migliori disponibili sul mercato), senza alcun nesso storico con le città che li accolgono. I nostri musei sono altra cosa, perché nascono in massima parte dalla storia della città e del territorio, raccontano non solo se stessi, ma la storia e la cultura del nostro Paese, così che il bene museale più prezioso è il contesto, [...] il *continuum* fra i monumenti, le città, i cittadini»³. Ciò rimanda alla visione del rapporto architettura-città che ci descrive anche Rafael Moneo, parlando dell'architettura Rossiana: «La città ci aiuta a vivere: di più, arriva ad essere per noi mortali la stessa forma della vita. Dunque, la città è il punto d'incontro del collettivo con l'individuale, del permanente con il mutevole, e l'architettura, per quel tanto che si occupa del costruirsi e del farsi della città, è tenuta a risolvere questo incontro»⁴.

La riflessione emerge in concomitanza, più in generale, a partire dagli anni sessanta, con una trasformazione dei modi d'essere del museo, che accoglie nella visita momenti altri rispetto alla semplice conservazione ed esposizione della sua collezione. Al contempo ad esso vengono attribuite maggiori responsabilità nei confronti del consesso civile e del territorio in cui insiste, e la più recente Carta di Siena⁵, redatta dall'ICOM nel 2014, ne è testimonianza diretta: il documento

² Emiliani, Andrea, 1974. *Dal Museo al Territorio 1967-74*, Edizioni Alfa, Bologna; Emiliani, Andrea, 1974. *Il museo alla sua terza età: dal territorio al museo*, Edizioni Alfa, Bologna.

³ Settis, Salvatore, 2002. *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Einaudi, Torino, p. 20.

⁴ Moneo, Rafael, Casiraghi, Andrea, Vitale, Daniele, 2004. *La solitudine degli edifici e altri scritti*, Allemandi, Torino, p. 15.

⁵ *Carta di Siena su Musei e Paesaggi Culturali* approvata dall'ICOM il 7 luglio 2014 alla Conferenza Internazionale di Siena.

sancisce, infatti, il legame tra musei e paesaggi culturali, sottolineando il ruolo culturale del museo e le sue responsabilità non solo nei confronti delle sue collezioni interne ma anche del patrimonio e del territorio di cui è espressione, con un'attenzione verso la comunità e una logica partecipata dal punto di vista gestionale. Anche Luca Basso Peressut fa notare come «[...] il ruolo dei musei e delle librerie quali strategici spazi pubblici indirizzati a incoraggiare nuova conoscenza e scambi culturali all'interno delle comunità deriva dall'idea di "patrimonio" inteso come un insieme non chiuso e fisso ma, al contrario, aperto e in divenire»⁶. Tali trasformazioni rivelano l'inattualità dei modelli museali della cultura ottocentesca e della modernità, non più capaci di rispondere alle esigenze espressive, funzionali e comunicative della contemporaneità. «Forse è qui che il tema del museo incontra quello più generale del progetto d'architettura nel senso che in entrambi i casi si ha la coscienza di non poter agire secondo norme, di non poter indicare valori estetici certi, di dover sperimentare l'instabile, di dover sporcarsi con il quotidiano, sebbene proprio questa cura del superficiale offra l'ulteriore consapevolezza che in essa si muova il nostro fare epoca»⁷. I conseguenti mutamenti tipologici dell'architettura museale evidenziano l'assenza di registri compositivi precostituiti, ma un insieme di manifestazioni eterogenee e singolari che contraddicono l'idea del museo come tipologia e modello unico. Il cambiamento è quindi non solo nel suo ruolo urbano, ma anche morfologico. Tali trasformazioni sono strettamente relazionate a uno slittamento di significato del museo nel momento in cui apre i suoi confini alla città, che comporta un salto di scala e una maggiore complessità, con un'evidente impossibilità di replicare meccanicamente logiche e strumenti di intervento. Diventando luogo di incontro sociale e dove si instaurano funzioni tipicamente urbane e collettive, infatti, esso interiorizza gli spazi pubblici della città e la sua multifunzionalità implica l'instaurarsi di elementi tipologico - architettonici di altre istituzioni pubbliche (teatro, cinema, caffè, biblioteca) che determinano maggiore ricchezza quanto difficoltà nel determinare cosa sia il "tipo museo" oggi⁸. «L'aura del museo si perde

⁶ Basso Peressut, Luca, *Architectures for wandering cultures*, in Basso Peressut, Luca, Forino, Imma, Leveratto, Jacopo, 2016. *Wandering in knowledge inclusive spaces for culture in an age of global nomadism*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, p. 21.

⁷ Cuomo, Alberto, Cacciari, Massimo, Forte, Bruno, Vitiello, Vincenzo 2004. *Architettura, arte, museo Anselmi, Boeri ... [et al.]*, Gangemi, Roma, p. 16.

⁸ Tra i testi che approfondiscono l'evoluzione della tipologia museale nel panorama contemporaneo si è fatto principalmente riferimento a: Basso Peressut, Luca (a cura di), 1985. *I luoghi del museo. Tipo e forma fra tradizione e innovazione*, Editori Riuniti, Roma; Basso Peressut, Luca, 2005. *Il museo moderno: architettura e museografia da Auguste Perret a Louis I. Kahn*, Lybra Immagine, Milano; Suma, Stefania, 2007. *Musei II. Architetture 2000-2007*, Motta Architettura,

davanti alla nuova immagine efficientista che sembra voler significare che il museo (o almeno, le sue parti più legate al rapporto con la città, quali atrii, vestiboli, hall, scaloni, ecc.) si propone al pari delle stazioni, delle gallerie commerciali, dei grandi magazzini e delle fabbriche come captatore del movimento e della vita delle folle urbane e non più solo come luogo della meditazione di pochi studiosi. Per questo il riferimento, anche tipologico, al grande magazzino ben esemplifica la nuova dimensione di uso e consumo dei palazzi dell'arte»⁹. Oltre a modificare di volta in volta le caratteristiche formali architettoniche, il museo introduce nel contesto diversi gradi di complessità, alterando forme e usi del territorio circostante. In altri casi, il museo viene visto come capace di far riscoprire tessuti urbani e interi quartieri, tramite percorsi e itinerari. Ci troviamo in quel periodo definito da Pevsner dei «secondi trent'anni»¹⁰, compreso tra il 1977 e il 2007 circa, investito dalla «*performance anxiety*»¹¹ dei musei: essi devono preservare la memoria, reinterpretare la tradizione, approfondire il significato dei cambiamenti globali, ricostruire comunità. Ciò ha scaturito un forte dibattito su quali siano le sue nuove missioni, identità, funzioni, con mutamenti chiaramente visibili nella sua stessa architettura. Sempre Canella in *Hinterland* continuava il discorso: «Siamo altresì convinti che la prospettiva tipologica del museo metropolitano debba progressivamente discostarsi dalla macchina museografica, per distendersi e articolarsi nell'ambiente costruito, dove deve conquistare anche fisicamente un punto di vista epico sul paesaggio, attraverso riconversioni funzionali, riconessioni monumentali, disimpegni pensili, sviluppo in altezza, ecc.; così da riacquisire e reintegrare dal processo di decomposizione urbana brani di cultura materiale autentici e significativi dell'identità metropolitana, reperibile storicamente e geograficamente, nell'unitarietà di centro, periferia, campagna (...)»¹².

Nell'ultimo quarto del ventesimo secolo il museo diviene sempre più popolare e diversificato la sua architettura esplora differenti modi stilistici e ruoli sociali, attirando l'attenzione di urbanisti e architetti famosi e generando una vasta

Milano, pp. 9 – 43; Criconia Alessandra, 2011. *L'architettura dei Musei*, Carocci editore, Roma; Tzortzi, Kali, *The Museum as a Kind of Building*, in Tzortzi, Kali, 2017. *Museum Space: Where Architecture Meets Museology*, Routledge, London, pp. 11-43; Basso Peressut, Luca, Forino, Imma, & Leveratto, Jacopo, 2016. *Wandering in knowledge inclusive spaces for culture in an age of global nomadism*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

⁹ Basso Peressut, Luca, 1999. *Musei: architetture 1990-2000*, Federico Motta Editore, Milano, p. 19.

¹⁰ Pevsner, Nikolaus, 1976. *A history of building types*, Thames and Hudson, London, cap. 8 *Museums*, pp. 111 - 138.

¹¹ Ibidem.

¹² «Hinterland», luglio-agosto 1978. *Per un museo metropolitano*, n. 4, p. 3.

letteratura, a volte correndo il rischio di diventare oggetto 'dell'industria dell'intrattenimento'¹³. Di fronte al successo inaspettato dei musei dal punto di vista economico, politico e sociale, iniziato negli anni ottanta e che culmina negli anni novanta, risulta conseguentemente difficile determinare un orientamento univoco nei risultati formali, ma diverse attitudini. Ciò che appare evidente è la complessità maggiore che assumono il museo e la città. Nell'articolata periodicità dei cambiamenti storici, sicuramente musei e città sono stati riconfigurati e ripensati¹⁴, ed è questo terreno contraddittorio in cui il museo si è da sempre adattato nel corso dei secoli che lo rende un oggetto così interessante di studio.

Al di là del tema, largamente discusso, sulla competizione economica e culturale tra città, appare al tempo stesso come «la riflessione sui beni culturali, sui musei e sul loro ruolo didattico e formativo abbia cambiato o forse “educato” a guardare la città con altri occhi e affrontare il tema urbano in tutta la sua complessità [...]»¹⁵: perde senso individuare confini netti tra museo e città, e lo dimostrano alcuni progetti architettonici recenti che spostano l'attenzione verso gli spazi di interfaccia con il tessuto urbano, come l'atrio e, più in generale, tutti i punti di maggiore contatto tra interno ed esterno. «Facendo perno sul rapporto museo - città appare evidente come non sia più pensabile porre confini, margini duri e netti che distinguano, separino il museo dal bene culturale “città” proprio in ragione della sempre maggior labilità di tali confini»¹⁶. Nel testo *Tra città e museo, itinerari, incroci, convergenze*¹⁷ il museo viene inteso non solo come rappresentativo della città in cui si trova ma anche nell'effettivo esso stesso metafora della città, in quanto luogo dove si instaurano funzioni e relazioni tipicamente urbane e collettive. Allo stesso tempo, esce dalle sue mura istituzionali e si muove nella città ed è proprio nella città dove incontra opportunità che non ha al suo interno. Ciò è dovuto a diversi fattori, come l'allargamento degli *stakeholders*, il cambiamento di

¹³ Ne parlano in particolare: Minucciani, Valeria (a cura di), 2005. *Il museo fuori dal museo. Il territorio e la comunicazione museale*, Lybra Immagine, Milano; Purini, Franco, Ciorra Pippo, Suma Stefania, 2008. *Nuovi musei. I luoghi dell'arte nell'era dell'iperconsumismo*, Libria, Potenza; Guerzoni, Guido, 2014. *Museums on the Map 1995-2012*, Umberto Allemandi, Torino.

¹⁴ Nick Prior definisce questa costante capacità di adattamento “*Postmodern restructuring*” in Macdonald, Sharon, 2013. *A Companion to Museum Studies*, Maiden London Blackwell Pub, London.

¹⁵ Dal Pozzolo Luca, Gron Silvia, Magnaghi Agostino, 2006. *Tra città e museo, itinerari, incroci, convergenze*, Name Edizioni, Genova, p. 81.

¹⁶ Ibidem, p. 81.

¹⁷ Il lavoro di Luca Dal Pozzolo, Silvia Gron e Agostino Magnaghi, costruisce un ragionamento a partire dal rapporto città e museo, cercando punti di convergenza fra i due e strategie operabili per i musei e per i tessuti urbani. Esso si sviluppa a partire dall'attività di ricerca svolta all'interno del Politecnico di Torino, in particolare attraverso esperienze avviate negli anni 80 sulla città di Torino in cui si sviluppa un concetto di museo in grado di dare significato alla città.

comunicazione con il pubblico, così come l'evoluzione dei modelli di consumo del tempo libero. Di conseguenza il nuovo ambito di sfida della museografia diventa quello di 'uscire' dalle mura istituzionali del museo. Evitando la traduzione di tale concetto nella "musealizzazione" di parti di città o isolamento dei monumenti rispetto al loro contesto per la costruzione di una "scenografia" per turisti, il museo deve inserirsi nella continua trasformazione urbana, superando la dicotomia storia/contemporaneità che lo ha sempre caratterizzato per ricercare un rapporto più autentico e costruttivo con la storia, che abbia significato operabile nella contemporaneità, che aiuti a configurare una nuova modalità di sguardo sulla città e di fruizione della stessa, basato sulla comunità che vi abita e relazioni che si instaurano, poiché diviene ormai un dato di fatto che fra città e museo non vi sia solo un legame storico ma anche un potenziale trasformativo. Nello stesso periodo anche nel lavoro *il museo fuori dal museo*¹⁸ si parla di «una "nuova museologia" attiva e operante nei processi di trasformazione territoriale e non unicamente volta alla tutela dei patrimoni»¹⁹. Si sottolinea un cambiamento del modo d'essere del museo, che resta riferimento nel sistema culturale ma al contempo perde le sue sicurezze, «davvero lontano dall'essere luogo di contemplazione estetica»²⁰, aperto all'esterno e alla comunità, non più solo custode del passato ma rivolto al futuro e che si interroga esso stesso sul suo nuovo ruolo, fisicamente e concettualmente. Il lavoro consiste nella raccolta di modalità differenti con cui il museo "travalica i suoi confini tradizionali", mettendo in evidenza in ciascuna una particolare tendenza: da nuovi modelli, come quello del museo diffuso o del museo del territorio, al fenomeno dell'ecomuseo, fino a differenti sperimentazioni progettuali connesse alla didattica, in cui è ormai difficile immaginare realtà museali che non si estendano al di fuori di esse. Al tempo stesso mette in discussione anche la sua missione di fronte a nuove possibilità comunicative e confini sempre più labili con altre manifestazioni di divulgazione culturale.

A partire dal periodo della recessione economica dei primi dieci anni di questo secolo risulta diminuire l'interesse della cultura del progetto verso il tema museale dal punto di vista della composizione e mancare l'apporto da parte della ricerca, anche per mancanza di fondi²¹. Inoltre, in parallelo diminuiscono nell'effettivo le nuove realizzazioni di musei, che devono sempre più rispondere alle esigenze

¹⁸ Il testo trae spunto da un convegno svoltosi al Politecnico di Torino nel dicembre del 2003. Minucciani, Valeria (a cura di), 2005. *Il museo fuori dal museo. Il territorio e la comunicazione museale*, Lybra Immagine, Milano.

¹⁹ Ibidem, p. 65.

²⁰ Ibidem, p. 7.

²¹ Vedi nota 6 - paragrafo introduttivo.

progettuali considerando gli aspetti economici²². Ci si trova forse di fronte alla fine di quella fase dell'ultimo quarto del ventesimo secolo in cui il museo divenne sempre più popolare e molteplice.

L'interesse in ambito museale si sposta verso nuove tematiche. Gli studi più recenti, come il progetto di ricerca *MeLa* - Musei europei in un'epoca di migrazioni*, sono stati indirizzati alla comprensione del ruolo dei musei nell'Europa del XXI secolo e la loro evoluzione in corso, di fronte ai processi di globalizzazione, di accelerazione della mobilità e migrazione, dalla fluida circolazione di informazioni e dal conseguente aumento degli incontri culturali e dell'ibridazione di società e identità culturali²³. A partire da un'analisi dei limiti e delle opportunità che emergono da tali processi, il lavoro ha identificato delle pratiche esemplari per i musei contemporanei nella promozione di coesione sociale e di maggiore consapevolezza di un'identità europea inclusiva. Tra gli esiti della ricerca, una delle proposte di approccio vede la progettazione degli ambienti e degli spazi museali come elemento strategico per promuovere il ruolo sociale dei musei, considerando come gli spazi museali hanno sempre contribuito in modo determinante a plasmare l'esperienza di visita al loro interno, facilitando la trasmissione di contenuti e mediando il rapporto con il pubblico: «costruendo l'architettura come componente fondamentale dei complessi sistemi di conoscenza che i musei rappresentano, l'organizzazione, la disposizione e l'allestimento degli spazi museali dovrebbero essere progettati per partecipare all'aggiornamento delle istituzioni contemporanee come attori sociali e culturali. A questo proposito, essi dovrebbero non solo soddisfare gli standard di accessibilità, fruibilità e pertinenza, ma anche partecipare e favorire lo sviluppo di pratiche e attività più complesse che comportano, per esempio, l'implementazione di spazi più ampi e ulteriori piattaforme per la partecipazione, raggiungendo anche le comunità esterne»²⁴. Anche Suzanne MacLeod si focalizza nella sua ricerca sul ruolo sociale del museo e della progettazione museale. Secondo l'autrice, infatti, lo spazio fisico costruito del

²² Guerzoni, Guido, 2014. *Museums on the Map 1995-2012*. La mappatura di Guido Guerzoni è servita anche per fare un'analisi dei trend dell'architettura museale dal 1995 a oggi, riportando alcuni effetti della crisi a partire dal 2007 fino al 2012.

²³ Il progetto di ricerca multidisciplinare, della durata di quattro anni, ha coinvolto nove partner europei ed è stato finanziato nel 2011 nell'ambito del 7° Programma Quadro della Commissione Europea. Si è concluso nel 2015. Il progetto è riassunto in European Commission, European Research Area, 2015. *MeLa* Project Final Brochure*, MeLa Research Field 06 - Envisioing 21st Century Museums, e in Basso Peressut, Luca, Lanz, Francesca, Postiglione, Gennaro, 2013. *European Museums in the 21st Century: Setting the Framework, Vol. 2*, Politecnico di Milano, Milano.

²⁴ European Commission, European Research Area, 2015. *MeLa* Project Final Brochure*, MeLa Research Field 06 - Envisioing 21st Century Museums, p. 34.

museo ha un significato soprattutto di tipo sociale e relazionale, e dovrebbero essere, oggi, luoghi che favoriscono la partecipazione, la connessione, l'impegno, aperti all'appropriazione, tramite caratteristiche architettoniche che lo rendono anti-monumentale, poroso, multifunzionale. L'autrice seleziona esperienze museali che usano strategie per determinare diverse forme di appropriazione dello spazio, e incoraggiano l'interesse e la consapevolezza nella comunità²⁵. Non progettato come monumento che "intimorisce" il suo pubblico, mostrandosi luogo di scambio sociale e di esperienza culturale, il museo può assolvere la funzione di nucleo della vita pubblica e dovrebbe contribuire a rappresentare e facilitare identificazione e identità locale, e ciò può essere espresso non solo tramite il suo programma, ma anche attraverso la sua architettura. «In un contesto urbano ormai quasi totalmente esposto alla commercializzazione e alla cultura dello spettacolo ad essa associata, il museo potrebbe ancora offrire uno spazio protetto che può essere descritto come un nucleo di vita pubblica, non solo per le sue amenità generali ma anche perché è uno dei pochi luoghi che può agire come la parete riflettente della caverna di Platone – un ricettacolo per la proiezione di quelle idee che sono essenziali per la nostra esistenza comune»²⁶. A partire dalla consapevolezza del ruolo sociale e culturale dei musei, diventati sempre più luogo di incontro sociale della comunità e dove si svolgono attività educative, culturali e sociali, lo studio del Politecnico di Milano *Wandering in knowledge inclusive spaces for culture in an age of global nomadism* porta il discorso sul potenziale e valore aggiunto di questi luoghi di avere un potenziale inclusivo e di sviluppare scambi cross-culturali e di identità diverse, interrogandosi sul ruolo che hanno assunto l'architettura e l'allestimento di fronte a questa missione e evidenziando trend contemporanei allestitivi che rispondo a queste particolari forme di "nomadismo globale"²⁷. In questa visione è interessante come emerga una ibridazione funzionale e spaziale fra alcuni luoghi della cultura, come la biblioteca e il museo, di fronte al cambiamento del loro ruolo, da istituzione con la missione di custodire e trasmettere il sapere a estensione vera e propria dello spazio sociale.

²⁵ Macleod, Suzanne, 2020. *Museums and Design for Creative Lives*, Routledge, London; Jones, Paul, Macleod, Suzanne, 2017. *Museum Architecture Matters*, in «Museum and society», Vol.14(1), pp. 207-219; Macleod, Suzanne, 2013. *Museum Architecture: A New Biography*, Routledge, London.

²⁶ Sauerbruch, Matthias, *Cultural Buildings as a Resource or How to Design a Museum*, in Guerzoni, Guido, 2014. *Museums on the Map 1995-2012*, Umberto Allemandi, Torino, p. 207 (trad. a cura dell'autrice).

²⁷ Basso Peressut, Luca, Forino, Imma, Leveratto, Jacopo, 2016. *Wandering in knowledge inclusive spaces for culture in an age of global nomadism*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

1.1.2 Su contesto e continuità

Guardando il fenomeno di crescita esponenziale del numero di edifici museali degli ultimi trent'anni e volendo aprire una riflessione più ampia sulla cultura del progetto nella contemporaneità, vi è una tendenza alla scomparsa delle ragioni dell'architettura in relazione a un luogo. Soprattutto con la rapidità dello sviluppo urbano contemporaneo, non si può negare che la disciplina architettonica non venga risparmiata dagli effetti di una globalizzazione che accentua nell'architettura dominante la decontestualizzazione. Un fenomeno globale che apparentemente porta avanti la tradizione artistica del Novecento, facendo propria un'architettura autonoma, che potrebbe situarsi in qualsiasi luogo e circostanza. Se pur con un cambiamento più recente del *trend*, successivo alla crisi economica del 2008, con la cosiddetta “*museum mania*”²⁸ l'architettura diventa protagonista indiscussa dei musei, e «nella città europea, il museo d'arte contemporanea di nuova fondazione viene anche utilizzato quale strumento di rigenerazione capace di riqualificare aree degradate, diventando catalizzatore di processi di gentrificazione o, persino, strategia per rivalorizzare il destino della città in toto»²⁹. Questa diffusione di edifici museali sembra andare in parallelo con una loro concezione in quanto oggetti singolari, generici e ripetibili, “paracadutati”³⁰. Allo stesso tempo, la rinnovata centralità del museo nell'assetto urbano è legata non solo a un'associazione fra spazio espositivo e società dei consumi di massa, ma anche a una componente che fuoriesce da quella puramente materiale per andare a includere aspetti immateriali, come quelli relazionali.

Parlare di progetto museale, oggi, riconduce inevitabilmente a confrontarsi con le questioni più recenti della cultura del progetto, in quanto il museo del nuovo millennio si manifesta come la tipologia architettonica più capace di riflettere le trasformazioni dell'architettura contemporanea.

Appare di conseguenza necessario stabilire una riflessione sulle capacità e possibilità del progetto di architettura di fronte a un panorama urbano inevitabilmente mutato. D'altra parte, le vicende del museo, essendo la più tipica

²⁸ Magnago Lampugnani, Vittorio, 2006. *Insight versus entertainment: untimely mediations on the architecture of the twentieth-century art museums*, in Macdonald, Sharon, 2013. *A Companion to Museum Studies*, Blackwell Pub, Oxford, pp. 245-262. Interessante è quando afferma in particolare «La vera attrazione qui non è l'arte, ma l'architettura. E l'architettura non si sta comportando in modo sottomesso, ma sta invece agendo invece come protagonista» p. 248 (trad. a cura dell'autrice).

²⁹ Acocella, Antonio, 2021. *La rovina come pretesto: continuità e metamorfosi in tre musei ricostruiti*, Quodlibet, Macerata, p. 143.

³⁰ Termine utilizzato più volte da Jean Nouvel in Nouvel, Jean, 2008. *Manifeste de Louisiana*, Louisiana Museum of Modern Art.

istituzione della metropoli, sono inscindibilmente legate con quelle della città, anche nei loro più recenti sviluppi.

Quale lettura dare all'ambiente costruito e alla modalità con cui il progetto culturale si relaziona al contesto urbano nella contemporaneità?

A un atteggiamento che fa dell'ordine formale e dell'autonomia la sua consacrazione, fa resistenza una visione del progetto che rivendica la sua singolarità nel rispondere a una determinata situazione. «Resistiamo! Rivendichiamo le architetture dell'improbabile! Quelle che coniugano *praxis* e *poiesis* per imprimere un luogo, legare la loro sorte a quel luogo [...]. È louisianiana l'architettura che crea la singolarità nella dualità, nel dialogo, che la inventa confrontandosi a una situazione. È l'atteggiamento opposto a quello degli artisti – architetti della ricetta, della ripetizione dell'ordine formale, spacciata come “firma d'artista”, i quali sono paracadutabili in qualunque luogo e circostanza»³¹: le parole di Jean Nouvel, scritte in occasione della mostra al Louisiana Museum of Modern Art, in Danimarca, dedicata al suo pensiero architettonico, riportano a un'architettura collocata chiaramente, storicamente, che costituisce una situazione unica. Egli sottolinea l'importanza di un progetto in armonia con l'ambiente circostante, di contro a «un'architettura generica»³², e si batte per quella specificità del sito e il contesto unico che si svelano nel progetto del Louisiana Museum. «Amiamo le architetture che sanno fare il punto, saltare il *focus*. Quelle che ci fanno leggere, sentire la luce ovviamente, ma anche la topografia, le profondità di campo, il vento, i cieli, i suoli, le acque, i fuochi, gli odori, gli alberi, le erbe, i fiori, le spume... Quelle che ricordano gli usi e costumi e che, al contempo, sono connesse ai terminali delle informazioni del nostro mondo. Quelle che rivelano le epoche e gli uomini che le attraversano. Le architetture si edificano in armonia con il loro tempo (...).»³³. Nel testo si può leggere l'allusione non solo alla relazione fra oggetto architettonico e un determinato contesto, ma anche alla necessaria relazione con la storia di quel dato luogo: quell'intimo rapporto fra un determinato contesto, le sue stratificazioni storiche e il passare del tempo propria anche della visione di Rafael Moneo³⁴, che ha avuto la capacità di influenzare gran parte del pensiero architettonico dagli anni settanta fino ad oggi. La sua ricerca di un rapporto fra architettura e contesto trova la medesima espressione che si tratti di nuova costruzione, come nel caso del nuovo

³¹ Ibidem.

³² Ibidem.

³³ Ibidem.

³⁴ Moneo, José Rafael, Dal Co, Francesco, 1999. *Per una teoria dell'architettura: Rafael Moneo e Giorgio Grassi: La solitudine degli edifici*, in «Casabella», n.63 (666), pp. 30-33; Moneo, José Rafael, 2004. *La solitudine degli edifici e altri scritti*, a cura di Andrea Casiraghi e Daniele Vitale, Umberto Allemandi & C., Torino.

municipio di Murcia, nel rispettare gli edifici preesistenti della piazza, o di un progetto sull'esistente, come per esempio nel Museo Romano a Mérida. «Ho sperato che il mondo romano potesse essere ancora vivo in Mérida, città romana che ha quasi perduto la propria memoria»³⁵. Nel suo linguaggio architettonico l'esigenza del recupero del passato viene espressa non in maniera nostalgica, ma operativa, anche in funzione di discostarsi dall'astrazione funzionalista³⁶. «L'architettura è per sua natura osmosi di temporalità diverse, vive di compresenze, include il prossimo e il remoto, l'esperienza e l'attualità»³⁷. La visione di Moneo si costruisce a partire da due questioni fondamentali: da un lato, l'architettura intesa come momento di appropriazione del luogo, attraverso la conoscenza delle relazioni che lo definiscono, dall'altro, l'architettura in quanto rappresentativa e del tempo in cui è realizzata e che al contempo è in grado di trascenderlo.

Sul rapporto architettura - museo - contesto si esprime in modo significativo, più recentemente, il progettista Mathias Sauerbruch, in occasione della realizzazione del museo M9 di Mestre: «un museo deve risuonare e irradiarsi nella comunità che lo circonda. Deve offrirsi al suo ambiente urbano sia in termini di presenza fisica che di programma. Solo se gli spazi, le strutture e le superfici di un edificio museale si fondono con una capacità di funzione e di contenuto in un rigoroso sistema architettonico che contiene logica e diletto, possiamo iniziare a considerare un edificio museale come un valido contributo alla nostra cultura. [...] Gli edifici museali devono essere un regalo alla loro città. Devono migliorare la situazione urbana che trovano, devono infondere nel loro ambiente uno spirito di cultura collettivo e devono offrire punti di contatto per la comunità che invitino alla partecipazione»³⁸. Si tratta, perciò, di progettare un luogo che possa dare opportunità di scambio sociale fra le persone, il che sottende riportare lo sguardo verso «lo spirito del luogo»³⁹, inteso come matrice culturale legata non solo alla fisicità dell'oggetto architettonico ma resa possibile dalla relazione fra persone con e nei luoghi nel corso del tempo. Un cambio di sguardo verso il tessuto permeabile della città, la realtà vissuta cittadina, allo spazio fra gli edifici: tema al centro della riflessione teorica di Ian Ghel, il quale evidenzia come la vita tra gli edifici sia una

³⁵ Ibidem.

³⁶ Ne parla Pierini Orsina Simona in *Passaggio in Iberia: percorsi del moderno nell'architettura spagnola contemporanea*, Marinotti, Milano.

³⁷ Vitale, Daniele, 1999. *Introduzione* in Moneo, Rafael, *La solitudine degli edifici e altri scritti. Questioni intorno all'architettura*, Allemandi, Torino.

³⁸ Sauerbruch, Matthias, *Cultural Buildings as a Resource or How to Design a museum*, in Guerzoni, Guido, 2014. *Museums on the Map 1995-2012*, Umberto Allemandi, Torino.p. 206. (trad. a cura dell'autrice).

³⁹ Norberg Schulz Christian, 1992. *Genius Loci Paesaggio, Ambiente, Architettura*. (ried.) Electa, Milano.

dimensione fondamentale nella progettazione architettonica, in una rinnovata attenzione alla dimensione umana dello spazio urbano⁴⁰.

1.1.3 Osservazioni conclusive

Le riflessioni riportate vengono considerate come elementi significativi e di riferimento al fine di sviluppare nuove direzioni di ricerca. Il discorso che qui si presenta vuole rivolgersi al museo cercando di porre lo sguardo nelle sue diverse espressioni – ma come in ogni espressione d’architettura – non su un oggetto isolato e autoreferenziale, ma sulla complessità delle relazioni che instaura nello spazio plurale delle città e dei paesaggi, e all’interno di un dialogo costante fra passato, presente, futuro.

Inoltre, dall’analisi della letteratura sul tema, si prospetta l’occorrenza di sviluppare ulteriori osservazioni sull’argomento alla luce di un panorama evidentemente mutato, anche eventualmente in modo meno lineare rispetto all’apporto della ricerca costruito in passato. I *report* più recenti sul tema⁴¹ riflettono come l’argomento si sia spostato su altre tematiche. Le tendenze sono rappresentate da un incremento dell’interesse verso la crescita del digitale, la commistione tra contenuti cognitivi e d’intrattenimento e di come coinvolgere le comunità. Ciò si verifica soprattutto in relazione al periodo della pandemia che ha stravolto in modo rapido l’ambito culturale, così come accelerato processi già in atto, di cui quello del mondo digitale è un chiaro esempio⁴². Nonostante sia ancora troppo presto per poter quantificare gli effetti di tale mutamento in ambito museale, tuttavia, si dà già per certo che la pandemia abbia segnato nell’insieme la fine di un’epoca e tale divisione netta temporale è evidente anche nel mondo della cultura,

⁴⁰ Gehl, Jan, 1987. *Life between buildings using public space*, Van Nostrand Reinhold, New York.

⁴¹ Alcuni dei principali consultati: Osservatorio Culturale del Piemonte, IRES Piemonte, 2020. *Report annuale musei e beni culturali 2020*, Torino; Osservatorio Culturale del Piemonte, IRES Piemonte, 2020; *Relazione annuale 2019/2020 'La cultura in Piemonte. Il 2019 e le sfide del Covid nel 2020'*, Torino; Symbola – Fondazioni delle qualità italiane, 2019. *Musei del futuro: Competenze digitali per il cambiamento e l'innovazione in Italia*, Roma; AA.VV., 2021. *Io sono cultura, Rapporto 2021*, Fondazione Symbola, Unioncamere, Roma.

⁴² È da rilevare come la situazione di emergenza dovuta alla diffusione della Pandemia legata al COVID-19 abbia inevitabilmente portato un profondo cambiamento anche nelle premesse della tesi. Questo non tanto per la limitazione negli spostamenti e nella possibilità di effettuare in modo esteso alcune attività sul campo, che sono comunque risultati oggettivi, quanto, piuttosto, nell’evidenza di un rapido stravolgimento del contesto di riferimento, che ha portato risultati ineluttabili nonché inaspettati anche nella ricerca in oggetto.

come riporta anche il *report* UNESCO pubblicato nel giugno 2021⁴³. Sicuramente questo momento ha evidenziato criticità già presenti nel mondo della cultura a partire, in particolare, dagli ultimi dieci anni ma, soprattutto, ha spostato l'attenzione sul ruolo imprescindibile della cultura nella nostra società. Se pur il fenomeno abbia toccato solo trasversalmente la ricerca, ci si auspica che questa riflessione possa essere un punto di partenza per un maggior approfondimento in ambito teorico e di ricerca per trovare modalità interpretative di un fenomeno di tale portata e possibili *trend* di azione.

⁴³ *Cultural and Creative Industries in the face of Covid. An Economic Impact Overlook*, Parigi, 2021, UNESCO. Tali questioni vengono trattate anche nella *Relazione annuale 2019/2020 'La cultura in Piemonte. Il 2019 e le sfide del Covid nel 2020'*, 2020, Torino, realizzata dall'Osservatorio Culturale del Piemonte, IRES Piemonte.

Capitolo 2

Proposta metodologica

2.1 Il campo largo dei metodi e degli strumenti d'indagine

Confrontandosi con il contesto urbano, obiettivo della ricerca diventa quello di indagare il museo non tanto in quanto oggetto in sé, ma in quanto fenomeno legato a un sistema di relazioni e all'ambiente che lo circonda. Esso viene considerato nella complessità delle dinamiche in cui si inserisce da un punto di vista non solo formale, ma anche sociale/antropologico ed economico. A tale componente interdisciplinare si associa l'uso contestuale di più strumenti di indagine, prendendo in esame modalità innovative e alternative di applicazione di dispositivi tradizionali per ottenere un'attenta comprensione del fenomeno.

Prima di descrivere nel dettaglio gli aspetti metodologici della ricerca, si vuole qui porre come premessa che alla base del lavoro risiede la volontà di costruire un metodo di lavoro non deterministico ma rappresentativo di un punto di vista specifico che si mostra come scenario possibile, implementabile e revisionabile, e aperto a possibilità molteplici. L'obiettivo risiede, pertanto, nella costruzione di un palinsesto su cui poter ragionare, piuttosto che nel determinare un esito specifico su un determinato caso di riferimento.

La stessa metodologia, pertanto, viene applicata a casi studio volutamente eterogenei, al fine di individuare una prassi operativa ben identificata e utile per affrontare contesti differenti.

Per quanto riguarda l'analisi dei casi studio, in particolare, si realizzano tipi di letture che hanno sguardi diversi – lettura compositiva, analisi etnografica, elementi di *audience development*, i risultati emersi dalle interviste – con l'obiettivo di ottenere una sintesi finale che le interponga. La sintesi finale evidenzia tematiche che possono essere rilevanti in maniera asimmetrica rispetto al tipo di analisi (fig. 3).



Figura 3: interazione fra i differenti tipi di letture dei casi studio (el. C. Di Felice).

2.1.1 La scelta del metodo quali-quantitativo

Per l'ottenimento di una valutazione olistica dei processi di trasformazione presi in considerazione si è scelto di ottenere i dati a partire da riflessioni di tipo sia qualitativo che quantitativo. La ricerca qualitativa tende, infatti, a enfatizzare un'esplorazione unitaria di situazioni e ambienti complessi a discapito di una procedura di tipo deduttivo indirizzata, invece, a misurabilità e conclusioni generalizzabili. L'incontro con un contesto definito avviene tramite le rappresentazioni dei soggetti che lo esperiscono e attraverso la mediazione del punto di vista soggettivo del ricercatore, il quale assume un ruolo rilevante nell'interpretazione dei significati, più che la raccolta di dati quantitativi¹. Tuttavia, nell'utilizzare il fenomeno come base fondamentale per esaminare le sue caratteristiche e qualità specifiche, il ricercatore mira a trascendere dalla soggettività e giudizio individuale con l'obiettivo di arrivare a una vera comprensione dell'esperienza nella sua essenza e unicità. Si attua quasi un

¹ Sull'applicazione del metodo quali-quantitativo in ambito architettonico sono stati consultati principalmente i seguenti testi: Till, Jeremy, 2008. *Three Myths and One Model*, in «Building Material», Vol. 17, pp. 4-10; Denscombe, Martyn, 2012. *Research Proposals: A Practical Guide*, McGraw-Hill Education; Groat, Linda N., Wang, David, 2013. *Architectural Research Methods*, Wiley.

paradosso nel tentativo di sviluppare una modalità interpretativa oggettiva dell'esperienza umana soggettiva². «Da un lato i dati di natura oggettiva, che descrivono lo stato di fatto del bene e del contesto in cui è inserito. Dall'altro lato i dati che dipendono da una valutazione di tipo soggettivo, per un'analisi delle preferenze che abbia in oggetto la valutazione di un luogo»³.

Nell'intento complesso di interpretazione del fenomeno architettonico appaiono le sue componenti materiali, legate all'ambiente costruito, ma anche quelle immateriali, che rendono quell'oggetto vissuto e immerso in una rete di relazioni attorno. Soprattutto quando si tratta di patrimonio culturale, risalta la natura multidimensionale del valore del progetto in relazione a fattori culturali, sociali, economici, e ambientali e, di conseguenza, nell'interazione fra valori economici e culturali, anche la valutazione dei progetti culturali diventa più specifica e complessa⁴. Ciò spiega anche l'intensificarsi del dibattito scientifico sull'argomento. In ambito valutativo, pertanto, come valore del bene oggetto di interesse «non si intende quindi la classica relazione valore = valore di mercato, bensì un sistema strutturato ben più ampio che tiene in considerazione le ricadute sulla collettività e i bisogni delle domande espresse dai segmenti di mercato intercettati. Il valore di un bene culturale, di uno spazio pubblico e in generale di una risorsa per la collettività, non dipende dal processo di produzione né da quello di scambio, in quanto beni non-riproducibili, ma dalla capacità che essi possiedono di influire sul benessere collettivo»⁵.

Si può inoltre constatare una sempre più evidente dimensione trasversale della cultura, in particolar modo in ambito museale, con l'allargamento dei pubblici e il

² Nel suo lavoro di ricerca Albena Yaneva cerca di dimostrare l'irrelevanza di un'opposizione fra soggettività/oggettività nel progetto, in particolare l'opposizione moderna tra ciò che è sociale, simbolico, soggettivo, vissuto, e ciò che invece è reale, materiale, oggettivo e fattuale. Si veda Yaneva, Albena, & Oma, 2009. *Made by the Office for Metropolitan Architecture an ethnography of design*, 010, Rotterdam.

³ Coscia, Cristina, 2018. *La Piccola Casa della Divina Provvidenza e il suo Genius Loci: conoscenza e analisi a supporto di scenari strategici*, in Coscia, Cristina, Gron, Silvia, Morezzi, Emanuele, Primavera, Alessio, 2018. *Occasioni di dialogo. Progetto di recupero urbano a Vinovo: La Casa della Divina Provvidenza*, Writeupsite, Roma, p.106. Il caso studio presentato nel testo risulta un interessante esempio applicativo del metodo quali – quantitativo in un progetto di valorizzazione del patrimonio culturale. Altri testi su metodo di valutazione ibrido qualitativo e quantitativo e sperimentazioni empiriche: Coscia, Cristina; Rubino, Irene. 2021. *La creazione di nuovi valori nei processi di rigenerazione urbana e periurbana: la risposta Social Impact-Oriented della disciplina della valutazione economica dei progetti*, in «LABOREST», n. 22 pp. 50-56;

⁴ Coscia, Cristina, 2022. *Memory and complex social values of industrial heritage sites: a permanent dialogue and tools to support decision-making*, in Yildiz, Gozde, 2022. *From Kundura to cinema. Topological Zeitgeist of Beykoz Kundura in Istanbul*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), pp. 17-25.

⁵ *Ibidem*, p. 18.

cambiamento di senso delle modalità di fruizione degli ultimi anni, accelerato dalla pervasività della rivoluzione digitale. Il coordinamento e l'integrazione con altri settori, come quello turistico, sociale, sanitario, ambientale, educativo, porta a un necessario confronto con i caratteri specifici del territorio, in cui, per le istituzioni museali, così come chi si occupa di ricerca nel settore, affidarsi solamente al dato quantitativo appare come limitante⁶. I dati quantitativi e dimensionali, così come il confronto con altre situazioni, continuano ad essere un elemento da tenere in considerazione, ma l'obiettivo non è indirizzato unicamente a sostenere l'incremento della quantità – di risorse, di offerta, di fruizione –⁷. Infatti, in particolar modo nel settore culturale molte attività hanno un valore che esula da quello puramente economico e risulta pertanto più complesso trovare parametri e metriche che possano quantificare il valore e gli effetti della cultura sulla società. Risulta pertanto poco rilevante mettere a confronto ricorrendo a valori assoluti – come accade, per esempio, nella costruzione delle graduatorie nazionali dei musei, basate sul numero di ingressi – strutture che per localizzazione geografica, superficie, numero di opere piuttosto che per affluenza risultano oggettivamente molto differenti tra loro, considerando solo l'obiettivo di incremento del pubblico⁸. Può essere, infatti, un dato rilevante per la città ma non per la singola istituzione museale, che magari si trova già al limite della saturazione di visitatori, o ha obiettivi differenti, come un'attività rivolta solo a specifici *target* di pubblico, oppure, come appare sempre più recentemente, si focalizza sulla ricerca di fidelizzazione di un pubblico locale. Il solo dato quantitativo rischia di conseguenza di orientare in modo equivoco le scelte di politica culturale compiute dal museo.

Un'altra ragione a favore di tali considerazioni riguarda l'eccezionalità dei musei italiani, soprattutto quando ci si confronta con il sempre più necessario inserimento di nuovi servizi e funzioni, poiché avviene in un contesto fisico e spaziale singolare, in quanto la maggior parte dei musei italiani viene ospitata in edifici storici e spesso di pregio architettonico⁹. Trattandosi di strutture architettoniche non facilmente modificabili o adattabili, se, da un lato, offrono una singolare opportunità di visita, dall'altro lato può risultare più problematico

⁶ Sul metodo quali-quantitativo in ambito museale ed esperienze applicate si veda: Bollo, Alessandro, 2004. *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*, Regione Emilia-Romagna.

⁷ Si fa qui riferimento principalmente ai *report* più recenti dell'Osservatorio Culturale del Piemonte e alle interviste realizzate personalmente agli esperti del settore.

⁸ Solima, Ludovico, Garlandini, Alberto, 2022. *Le Parole Del Museo. Un Percorso Tra Management, Tecnologie Digitali E Sostenibilità*, Carocci editore Studi Superiori 1305, Roma.

⁹ Tale esigenza si incrementa alla luce dell'ordinamento dall'art. 4 del D.L. 433/1992 (L. 4/1993, cd. Legge Ronchey), che introduce la nozione di "servizi aggiuntivi" negli istituti e nei luoghi della cultura.

progettare lo spazio per i nuovi servizi seguendo criteri predeterminati, a cui consegue la necessità di attuare uno studio più complesso di ricostruzione delle modalità di funzionamento a seconda delle differenti localizzazioni e delle diverse tipologie distributive, in cui emergano gli aspetti qualitativi che influenzano la percezione della qualità complessiva della visita dell'utente¹⁰.

In ultima analisi, un aspetto rilevante che emerge dalle interviste svolte con esperti del settore e che conferma l'importanza dell'apporto della ricerca, è la mancanza di dati sia quantitativi che qualitativi sull'*audience* attuale dei musei, in particolare sulle caratteristiche e tipologie di visitatori. Le principali banche dati di riferimento per i dati quantitativi, infatti - Istat, MiC, Regioni e Province autonome - non riescono a coprire le necessità¹¹. Gli stessi operatori interni delle istituzioni museali rilevano questa mancanza e auspicano a nuove modalità per integrare le informazioni nell'ottica di un miglioramento della qualità dell'offerta¹².

2.1.2 L'analisi compositiva

L'analisi compositiva ha costituito uno strumento di lettura dell'edificio nella sua forma attuale, considerando la struttura fisica e sociale che lo costituisce e le funzioni che ad esso sono attribuite. Ciò ha significato la lettura del contesto urbano da un punto di vista morfo-tipologico¹³ e del rapporto esistente tra l'edificio e il suo contesto; come il contesto ha influito su determinate caratteristiche dell'edificio e come quest'ultimo, a sua volta, ha modificato o influenzato il primo; l'analisi della composizione architettonica dello spazio interno ed esterno dell'edificio e delle direttrici di sviluppo nello spazio.

«La lettura compositiva del luogo passa così attraverso alcune regole formali su come gli oggetti si articolano nelle loro sequenze, si accostano fra loro, contornano e delimitano gli spazi urbani, sapendo che le differenti regole

¹⁰ Si veda Dal Pozzolo, Luca, *La metodologia dell'indagine sull'offerta*, in Solima, Ludovico, Bollo, Alessandro, 2002. *I musei e le imprese: indagine sui servizi di accoglienza nei musei statali italiani*, Electa, Napoli. Il tema è emerso anche in particolare durante le interviste con Felicori e Bradburne, in allegato.

¹¹ Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, 2022. *Come si misura la cultura*, Roma.

¹² Nel numero di «Territori della Cultura», n. 38, *Atti XIV edizione Ravello Lab, La cultura come risorsa dello sviluppo locale una nuova alleanza pubblico privato*, vari esperti del settore si interrogano sul tema.

¹³ «Il rapporto fra le due strutture, quella grande contenente (città o quartiere, cioè aspetto morfologico) e quella piccola contenuta (edificio, cioè aspetto tipologico) è un rapporto reciproco, nel senso che la ripetizione e disposizione di un tipo determina, praticamente, certi aspetti morfologici, e a suo tempo l'aspetto morfologico risulta compatibile con certi aspetti tipologici e non con altri» Quaroni, Ludovico, 1977. *Progettare un edificio. Otto lezioni di architettura*, Mazzotta, Milano, p. 67.

individuano, all'interno degli ambiti di progetto, l'appartenenza delle singole parti ad un ordine superiore, non per forza geometricamente definito o oggetto di progettazione, ma che tuttavia lega indissolubilmente in un tutto le parti volta per volta, individuabili»¹⁴.

Le strutture tipologiche e morfologiche del contesto dell'edificio vengono intese come il prodotto delle trasformazioni che la città ha subito in relazione alle sue condizioni originarie, al mutamento del rapporto con il sito e al processo di stratificazione storica. Pertanto, la lettura della forma urbana, così come l'indagine tipologica, si è basata sulla documentazione storica e sulla comparazione fra gli elaborati di progetto originari e le condizioni attuali, anche tramite un rilievo percettivo. È stata in questo senso fondamentale la consultazione di archivi, in particolare durante la fase di attività sul campo, nello specifico: l'Archivio Damiani di Palermo, fondo Anna Maria Fundarò, per il progetto esecutivo del restauro dell'ex deposito locomotive, attualmente sede dell'Ecomuseo Mare Memoria Viva; la biblioteca del COAC (*Collegi d'Arquitectes de Catalunya*), la biblioteca ETSAB (*Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona*), la biblioteca del MUHBA e gli archivi *Arxiu Municipal de Barcelona*, e *l'Arxiu Municipal Districte de Sant Martí* per quanto riguarda le trasformazioni urbane della città di Barcellona, gli strumenti di pianificazione strategica che coinvolgono l'area d'interesse del MUHBA e le informazioni storiche sull'edificio MUHBA Oliva Artès. Per ciascun oggetto di studio, pertanto, viene anche riportata un'indagine storica e documentale con l'obiettivo di identificare le trasformazioni del contesto culturale di riferimento dell'istituzione museale.

2.1.3 Museo, architettura e pratiche di vita: l'apporto degli strumenti della ricerca sociale e antropologica

È stato individuato un nuovo set di strumenti interpretativi per dare valore al sistema di relazioni che circondano il progetto. A tale scopo sono state analizzate alcune tecniche di misurazione della ricerca sociale e antropologica, tra cui quelle più utilizzate in ambito museale¹⁵.

¹⁴ Gron, Silvia (con Dal Pozzolo, Luca), 2007. *Quando il progetto e gli abitanti dialogano con il luogo*, in: Roggero, Costanza, Dellapiana, Elena, Montanari, Guido (a cura di), 2007. *Il patrimonio architettonico e ambientale. Scritti in onore di Micaela Viglino Davico*, Celid, Torino, p. 166.

¹⁵ Per approfondire gli strumenti più utilizzati in ambito museale si può fare riferimento al testo di Bollo, Alessandro, 2004. *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*, Regione Emilia-Romagna.

Avendo la ricerca in oggetto valenza sperimentale, al di là dei risultati che si possono acquisire attraverso l'utilizzo effettivo degli strumenti proposti¹⁶, ciò che interessa principalmente in questo ambito è la verifica compiuta sulla possibilità di utilizzare tale metodologia di ricerca come strumento interpretativo per sondare l'utilizzo dello spazio del museo. Inoltre, gli strumenti vengono qui presentati come utili ai fini operativi soprattutto a vantaggio dell'attività delle istituzioni museali. In tal modo il lavoro svolto non si è limitato a riportare dati di ricerca in quanto documentazione scientifica interna, ma è stato invece indirizzato a costruire un dialogo fra istituzioni e accademia.

Indagine osservante e osservazione partecipata

L'indagine osservante è uno strumento di tipo qualitativo utilizzato nel settore museale per il suo potenziale di analisi dei comportamenti di fruizione all'interno di uno spazio definito¹⁷. È un metodo di ricerca che dipende fortemente dal contesto fisico in cui avviene l'esperienza di visita, e, quindi, in linea con le premesse metodologiche della tesi. Da un punto di vista scientifico, il portato della ricerca è esito di un orientamento induttivo in cui fondamentale è la capacità dei ricercatori di leggere le tipicità del contesto di analisi, non seguendo delle procedure standardizzate.

Essa viene sperimentata inizialmente a partire dagli anni sessanta in contesto anglosassone – se non vogliamo risalire fino agli anni Venti del Novecento, con le prime indagini sulla prossemica nei musei – per dare rilevanza scientifica a quelle che fino a quel momento erano state solo supposizioni sul fatto che lo spazio fisico del museo potesse influenzare i comportamenti dei visitatori al suo interno. Si supponeva di conseguenza la necessità di un'adeguata progettazione dal punto di vista architettonico per migliorare le prestazioni, nonché per la riduzione della cosiddetta *museum fatigue*¹⁸. Nathalie Heinrich, per esempio, la sperimentò

¹⁶ Si vuole precisare, inoltre, che non è stato possibile sperimentare le indagini in modo esteso anche a causa della diffusione della pandemia che ha limitato le tempistiche di sopralluoghi, interviste e attività sul campo.

¹⁷ Vedi voce "indagine osservante" in Solima, Ludovico, Garlandini, Alberto, 2022. *Le Parole Del Museo. Un Percorso Tra Management, Tecnologie Digitali E Sostenibilità*, Carocci editore Studi Superiori 1305, Roma, pp. 101-106.

¹⁸ Bollo, Alessandro, *L'osservazione nei Visitor Studies a livello internazionale. Uno sguardo lungo un secolo*, in La Regina, Adriano (a cura di), 2009. *L'archeologia e il suo pubblico*, Associazione Civita, Giunti. Le informazioni qui riportate sono anche frutto dell'interpolazione con le interviste svolte con alcuni esperti del settore che hanno sperimentato lo strumento in prima persona. Particolarmente rilevanti sono state le interviste realizzate a Ludovico Solima, docente ed

all'interno del Centre Pompidou per verificare la presenza effettiva di una commistione fra pubblici diversi, nell'ottica di una cultura accessibile e democratica, rilevando la presenza di percorsi che agevolavano inclusione o esclusione. Negli studi successivi di Pierre Bourdieu, invece, venne utilizzata per approfondire, da un punto di vista sociologico, le relazioni di potere e rapporti tra società e istituzioni culturali¹⁹. Mentre è Beverly Serrell, ricercatrice in ambito museale, la prima a definire indici di riferimento effettivi (di attrazione, ecc.) nell'indagine osservante per valutare l'influenza delle variabili tempo e spazio sui comportamenti di fruizione e l'incisività degli allestimenti e della comunicazione del museo²⁰. Lo strumento è tuttora considerato particolarmente utile per valutare: i tempi di permanenza, sia in riferimento agli spazi funzionali del complesso, sia alle singole sale espositive; la capacità di attrazione dei punti di interesse; le principali attività svolte durante la visita, considerando anche gli aspetti relazionali; verificare l'impatto delle scelte di allestimento sui visitatori; le azioni e le reazioni del pubblico e, in generale, i percorsi nello spazio²¹. Un aspetto che rende l'indagine osservante uno strumento di conoscenza significativo rispetto ad altri, in particolar modo se messa a confronto con l'indagine etnografica, risiede nel fatto che non avviene un'interlocuzione diretta tra l'osservatore e il soggetto indagato,

economista della cultura; Luca Dal Pozzolo, Responsabile delle attività di ricerca in Fondazione Fitzcarraldo, direttore dell'Osservatorio Culturale del Piemonte; e Alessandro Bollo, Direttore del Polo del '900 di Torino dal 2017, precedentemente Responsabile Ricerca e Consulenza e Socio Fondatore Promotore di Fitzcarraldo S.r.l.; i quali hanno in prima persona sperimentato il metodo e pubblicato in materia.

¹⁹ Bourdieu, Pierre, Passeron, Jean Claude, 1990. *Reproduction in Education, Society and Culture*, Sage Publications, London.

²⁰ Serrell, Beverly, 1998. *Paying attention: visitors and museum exhibitions*, American Association of Museums, Lanham.

²¹ Alcuni casi studio esemplari di applicazione dell'indagine osservante sono, per esempio, quella realizzata al Sistema Museale di San Miniato (2001) e al Museo Archeologico Nazionale di Napoli (2002). Da annoverare, inoltre, l'indagine osservante promossa dalla Città di Torino in occasione dell'apertura del nuovo Museo Diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e della Libertà in collaborazione con l'Osservatorio Culturale del Piemonte e, più in generale, il lavoro svolto dalla Fondazione Fitzcarraldo di Torino per implementare strumenti innovativi ad uso delle istituzioni museali, approfondendo l'indagine osservante. Nei casi studio l'obiettivo finale della ricerca e dell'utilizzo dell'indagine osservante come strumento era quello di dotare le istituzioni museali di competenze e strumenti per la valutazione dello spazio museale e dei percorsi di visita, del sistema di comunicazione, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti. Si veda: Solima, Ludovico, 2000. *Indagine sulla domanda del Sistema Museale di San Miniato*, Megaride, Napoli; Solima, Ludovico, 2002. *Indagine osservante sui comportamenti di fruizione dei visitatori della sezione "Partenope e Neapolis" del Museo Nazionale di Napoli*, Megaride, Napoli. I risultati della ricerca realizzata dall'Osservatorio Culturale del Piemonte, invece, sono sintetizzati nei *Quaderni dei Musei Civici della Città di Torino*, n. 10, febbraio 2004 e nel testo a cura di Bollo, Alessandro, 2004, *Museo Diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e della Libertà. Indagine Osservante*, Osservatorio Culturale del Piemonte, Torino.

così come nessuna forma di partecipazione da parte del ricercatore. La valutazione è conseguentemente libera da condizionamenti comportamentali che possono avvenire nell'interazione fra ricercatore e visitatore, non sottoponendo quest'ultimo a eventuali pressioni/aspettative. In aggiunta, la misurazione di una realtà empirica esistente avviene tramite l'osservazione di un comportamento nel momento stesso in cui si verifica e per un periodo prolungato. Ciò consente, da un lato, di evitare di indirizzare il comportamento del visitatore, al contrario di ciò che avviene spesso invece attraverso l'uso di questionari e/o inchieste, e, dall'altro, di cogliere alcuni aspetti comportamentali e non verbali che il visitatore attua in modo naturale e spontaneo.

Tuttavia, nonostante il suo riconosciuto apporto significativo nell'ottenere risultati rilevanti sugli effettivi comportamenti di fruizione museale, probabilmente la forte complessità dell'attività di rilevazione così come di interpretazione dei dati lo rende uno strumento meno diffuso rispetto ad altri. In aggiunta a ciò, si deve considerare la difficoltà di dover gestire una ingente quantità di informazioni rilevate in rapporto a un numero di campioni esiguo in confronto con altre tipologie di indagine, rischiando di metterne in discussione l'attendibilità. Inoltre, come è stato messo in luce da chi operativamente ha già sperimentato la metodologia, è un metodo dal punto di vista economico molto oneroso, poiché necessita l'impiego dell'osservatore per lungo tempo per poter ottenere informazioni rilevanti²². Infine, un'altra difficoltà che spesso si presenta è quella di non ottenere agevolmente l'accesso e le necessarie autorizzazioni ai luoghi di interesse, a fronte di un'imprescindibile attività sul campo. Tali inconvenienti giustificano anche la diminuzione dell'interesse nei suoi confronti da parte della ricerca in ambito museale²³.

Il fine ultimo di un'indagine di questo tipo è il miglioramento della qualità dell'esperienza di visita.

Nel caso della ricerca in oggetto, l'ipotesi di impiegare l'indagine osservante come strumento investigativo muove dall'assunto che nelle *performance* del museo

²² Vedi interviste a Ludovico Solima e Alessandro Bollo in allegati cap. 6.2.

²³ Restando uno strumento con un forte potenziale, tuttavia, una possibile direzione attuale per ovviare ai suoi svantaggi potrebbe risiedere nel capire come i sistemi di tracciamento automatici digitali possano essere applicati allo studio della fruizione. Il tracking coi sistemi digitali ha infatti degli impatti in termini di indubbi vantaggi dal punto di vista dello sforzo, sia economico che progettuale, ma è chiaro, dall'altro lato, che la qualità delle analisi del sistema di tracciamento digitale rischia di essere meno alta rispetto alla qualità che si può avere con un ricercatore in prima persona. Ciò è emerso dall'intervista svolta con Alessandro Bollo in data 11-01-2022.

abbiano importanza non solo le dinamiche gestionali, ma anche quelle di impatto²⁴. Il superamento del puro monitoraggio economico/quantitativo avviene a partire dalla comprensione della qualità degli spazi. Il risultato finale è quindi indirizzato verso la proposta di nuovi indicatori di riferimento per i musei in grado di fornire non solo dati quantitativi, ma anche gli impatti qualitativi.

Facendo un'analisi della letteratura presente sul tema, sembra che l'utilizzo dello strumento si sia principalmente limitato allo studio degli spazi interni del museo (solitamente nelle sale e in prossimità dei punti di interesse)²⁵. A partire da tale presupposto, la ricerca in corso ha valutato la possibilità di estendere l'applicazione dello strumento anche al contesto fisico di prossimità del museo, prendendo come assunto il paradigma mutato degli spazi museali: non più concepito come elemento separato dall'insieme della città, il museo costruisce un rapporto di inedita intensità con gli utenti e il territorio circostante, nonché di relazioni interno-esterno²⁶.

A seguito delle interviste con operatori e ricercatori sono emerse altre osservazioni, in particolare in merito alla potenziale applicabilità del metodo dell'indagine osservante nel contesto di uno dei casi studio della tesi, il Museo Archeologico Nazionale di Napoli-MANN²⁷.

Un altro strumento di indagine qualitativa a cui si è fatto riferimento all'interno della ricerca è l'osservazione partecipata, pratica della disciplina antropologica. Nell'ambito della tesi si rileva come strumento utile per la comprensione delle complesse relazioni che sottendono l'oggetto architettonico, poiché si basa sull'esperienza diretta ed empirica del contesto che si interessa studiare. L'antropologia si distingue da altre discipline proprio per la ricerca sul campo, quest'ultimo inteso non solamente come un luogo fisico, ma come punto di incontro fra ambienti, luoghi e processi differenziati.

L'osservazione partecipata consiste nell'immersione e condivisione del ricercatore delle pratiche sociali di una comunità in modo diretto e per un periodo

²⁴ Alcune di queste considerazioni vengono affrontate da un punto di vista teorico nel testo di Coscia, Cristina, 2001. *Gestione e indicatori sintetici per contenitori e funzioni culturali-ricreative*, in «Genio Rurale- Estimo E Territorio», n. 64, pp. 11-24.

²⁵ Fa eccezione la ricerca svolta da Solima per il sistema museale di San Miniato. In quel caso, lo strumento è stato applicato ed esteso alla scala urbana, per comprendere se e come le persone percepivano il sistema museale nel suo complesso.

²⁶ Per un più ampio inquadramento sul rapporto museo-territorio si vedano: Dal Pozzolo, Luca, 2018. *Il patrimonio culturale tra memoria e futuro*, Editrice Bibliografica, Milano; Dal Pozzolo, Luca, Gron, Silvia, Magnaghi, Agostino, 2006. *Tra città e museo, itinerari, incroci, convergenze*, Name Edizioni, Genova.

²⁷ Il tema verrà approfondito nella proposta di linee guida – cap. 5.

prolungato, ed è finalizzata alla scrittura di un'etnografia che possa riportare una descrizione complessiva e integrata di tutti gli aspetti economici, politici e culturali e sociali della comunità studiata²⁸. Il ricercatore, di conseguenza, stabilisce una relazione molto profonda con il luogo e la comunità, che va al di là di una semplice osservazione e successiva registrazione di dati²⁹.

Il confronto con José Luis Molina González, docente di antropologia presso la *Universidad Autónoma de Barcelona*, che si occupa in particolare di etnografia e *social network analysis*, è risultato costruttivo per l'approfondimento dello strumento nella tesi di ricerca. Il dialogo è stato utile non solo per comprendere nei dettagli la prassi metodologica, ma, soprattutto, per evidenziare potenzialità e criticità del metodo e la sua possibile applicazione specifica in uno dei casi studio oggetto della ricerca. Come nell'indagine osservante, anche in questo caso risulta imprescindibile la collaborazione da parte delle istituzioni per poter effettuare un'indagine sul campo rilevante, così come trascorrere un periodo prolungato di attività in loco. Tale attività, in questo caso, dovrebbe svolgersi sia all'interno del museo, partecipando alle attività e interagendo con i dipendenti, così come esternamente, vivendo con la comunità del quartiere. Inoltre, un elemento che può dare valore aggiunto e significato all'utilizzo di tale strumento è l'eventuale presenza di una consistente relazione fra museo e comunità di vicinato, al fine di poter conoscere più in profondità le dinamiche del luogo.

Uno dei nodi problematici della pratica risiede nell'impossibilità da parte dell'osservatore di essere completamente distaccato dall'osservato, rischio che non si corre, invece, nel caso dell'indagine osservante precedentemente citata. I significati sono inevitabilmente legati all'esperienza del ricercatore, il che rende ogni restituzione unica e irripetibile, dando valore aggiunto all'esperienza, ma, dall'altro lato, risulta più difficile collocarla in una prospettiva comparativa. Inoltre, vi è da tenere in considerazione nella fase di traduzione, ossia interpretazione di quanto intrapreso sul campo per trasportare l'esperienza in un linguaggio più comprensibile al pubblico, un certo margine di intraducibilità e di impossibilità di trasmettere appieno la complessità dell'esperienza del soggetto.

Oggi in pochi hanno la reale possibilità di venire coinvolti in una vera e propria ricerca etnografica, soprattutto poiché necessita di tempi lunghi di indagine,

²⁸ La definizione di indagine osservante, termine utilizzato per la prima volta dall'antropologo Malinowski, è desunta dal testo di Dei, Fabio, 2016. *Antropologia culturale*, Il Mulino, Bologna.

²⁹ Su tale tipologia di ricerca sono stati consultati principalmente i seguenti testi: H. Russell, Bernard, 2006. *Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative Approaches*. AltaMira Press, Lanham; M. Emerson, Robert, Fretz, Rachel I., Shaw, Linda L., 2011. *Writing Ethnographic Fieldnotes*. University of Chicago Press, Chicago.

tuttavia, essa mette in luce altre opportunità. Un insegnamento che si può trarre da questa disciplina è quella di imparare a osservare, partecipare, e interrogare un contesto o luogo a prescindere da una conoscenza pregressa su di esso, aiutando la comprensione delle reali necessità delle persone e dell'ambiente in senso più ampio. Ciò spiega la tendenza più recente di introdurre pratiche etnografiche nel campo degli studi urbani, rivelandosi il metodo di conoscenza antropologica utile per la progettazione così come per la comprensione dell'ambiente costruito³⁰. Un elemento ulteriore che lega le due discipline, antropologica e architettonica, risiede nella particolare attenzione dedicata alla descrizione e rappresentazione durante la pratica dell'osservazione partecipata³¹, in cui il ricercatore utilizza i suoi quaderni per appuntare osservazioni e riflessioni così come schemi concettuali e disegni.

Nella fase sperimentata personalmente sul campo, pertanto, nonostante le tempistiche limitate, si è cercato di attingere agli strumenti sopradescritti per ottenere informazioni più approfondite sull'oggetto di interesse. Disegni e appunti sono stati realizzati non con l'obiettivo di ottenere una restituzione finale, ma in quanto strumenti interpretativi e per un'interazione in tempo reale con l'ambiente (fig. 4).

In questo ambito l'analisi percettiva è stata quella che ha permesso di identificare la complessità dello spazio pubblico e i luoghi della condivisione «una scala, quindi, di livello superiore rispetto a quella della cellula edilizia o del singolo prospetto, che abbraccia una visione d'insieme dell'ambiente costruito»³².

³⁰ Un esempio preso in considerazione nel contesto della tesi è stato lo studio analitico realizzato da Tzorzi sull'influenza dell'architettura su relazioni e incontri fra persone, in particolare facendo uno studio comparativo fra i percorsi espositivi della Tate di Londra e Il Centre Pompidou. Tzorzi, Kali, 2017. *Museum Space: Where Architecture Meets Museology*, Routledge, London.

Si veda anche: Yaneva, Albena, 2018. *Editoriale. Nuove voci nell'etnografia dell'architettura*, in «Ardeth», vol. 2, pp. 24–32; Yaneva, Albena, Oma, 2009. *Made by the Office for Metropolitan Architecture an ethnography of design*, 010, Rotterdam.

³¹ Per l'uso del disegno etnografico come strumento di indagine in architettura si veda Sigler, Jennifer, Whitman-Salkin, Leah, 2017. *Architectural Ethnography: Atelier Bow-Wow*, Sternberg Press e Tsukamoto, Yoshiharu, Momoyo, Kajijima, and Atelier Bow-Wow Studio Di Architettura, 2017. *Graphic Anatomy 2 Atelier Bow-Wow = アトリエ-ワン*. Toto, Tokyo.

³² Gron, Silvia, Dal Pozzolo, Luca, 2007. *Quando il progetto e gli abitanti dialogano con il luogo*, in: Roggero, Costanza, Dellapiana, Elena, Montanari, Guido (a cura di), 2007. *Il patrimonio architettonico e ambientale. Scritti in onore di Micaela Viglino Davico*, Celid, Torino, p. 167. Nel testo, inoltre, si cita la sperimentazione della sovrapposizione di differenti sistemi di lettura, quali quello compositivo e quello percettivo.

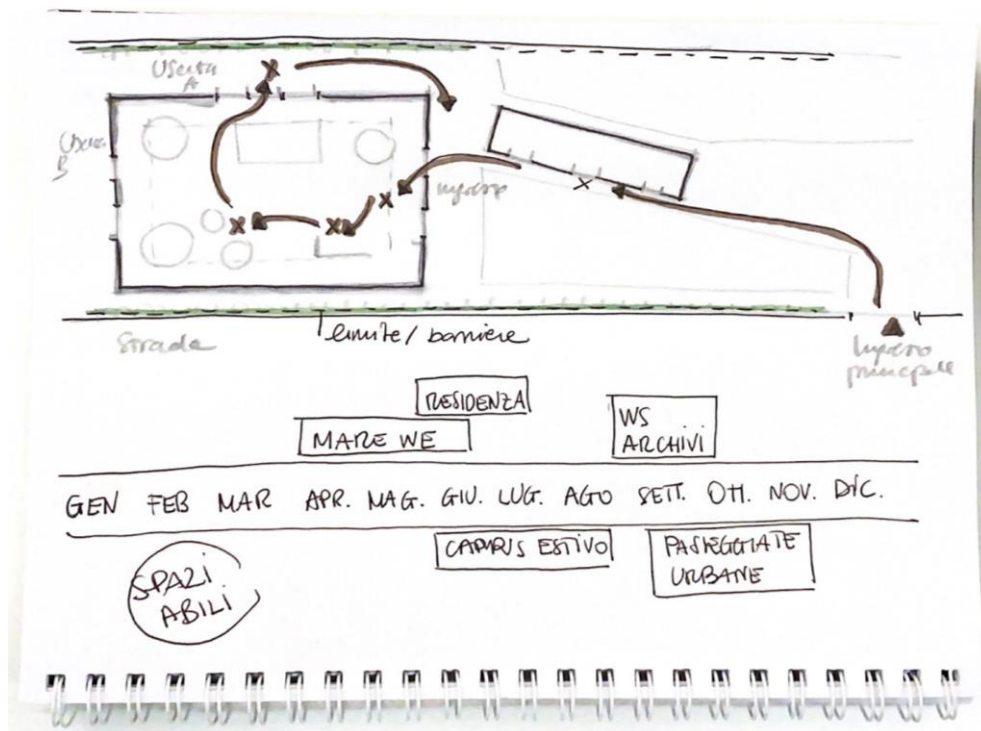


Figura 4: Appunti e disegni realizzati durante il periodo di attività di ricerca svolto presso l'Ecomuseo Mare Memoria Viva, uno dei casi studio della tesi (el. C. Di Felice).



Figura 5: partecipazione diretta ad attività interne del museo - workshop di giugno 2021 (el. C. Di Felice).

Questa analisi ha previsto principalmente la realizzazione di interviste e passeggiate urbane svolte nel quotidiano, cercando di seguire itinerari diversificati e in differenti momenti della giornata, con il fine di individuare variazioni e permanenze nell'utilizzo dello spazio urbano in prossimità del museo. La pratica dell'osservazione è avvenuta non solo dall'esterno ma anche dall'interno, partecipando in prima persona alle attività organizzate dalle istituzioni museali per periodi più o meno prolungati. Durante il periodo di ricerca svolto a Palermo, per esempio, il coinvolgimento in prima persona in un workshop per la realizzazione di un nido in terra cruda nel cortile interno del museo ha permesso di vivere a fondo le dinamiche interne del contesto di studio (fig. 5).

Nel caso del MUHBA di Barcellona, invece, in aggiunta a un primo periodo di attività svolto sul campo a settembre 2021, la partecipazione come relatore al convegno CAMOC 2021 (fig. 6 e 7), svoltosi all'interno del MUHBA Oliva Artès, oggetto di interesse della tesi, ha costituito un momento essenziale per approfondire il caso studio. Ha, infatti, consentito di partecipare alle attività collaterali organizzate dal museo stesso, fra cui trekking urbani nel quartiere, visite guidate ai differenti spazi del MUHBA dislocati nella città, nonché di vivere in prima persona l'organizzazione del convegno da parte dello staff del museo, così come di confrontarmi con esperti del settore invitati.

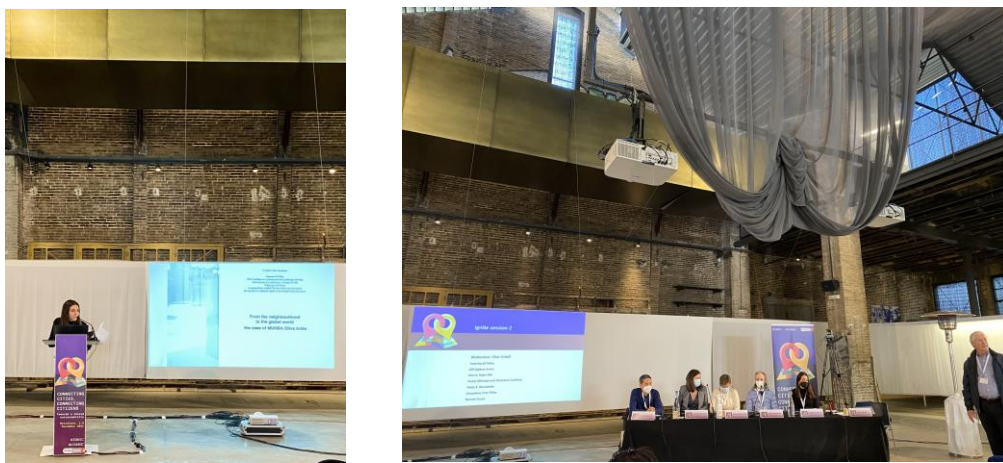


Figura 6 e Figura 7: Partecipazione come relatore al convegno CAMOC 2021 svoltosi all'interno del MUHBA Oliva Artès, uno dei casi studio della ricerca (2021).

2.1.4 Audience development museale

Con il termine *audience development* si intende non solo l'incremento quantitativo del pubblico, ma anche il processo di allargamento e diversificazione dei pubblici, avvicinandosi a utenti normalmente esclusi dalla fruizione museale, senza escludere attività di fidelizzazione del pubblico già presente³³. Attualmente

³³ Vedi voce "audience development" in Solima, Ludovico, Garlandini, Alberto, 2022. *Le Parole Del Museo. Un Percorso Tra Management, Tecnologie Digitali E Sostenibilità*, Carocci editore Studi Superiori 1305, Roma, pp. 43-45; Fondazione Fitzcarraldo, 2009. *Quali politiche per un pubblico nuovo. Un percorso di ricerca e di azione per i musei di Torino e del Piemonte, Report finale*, Torino; Bollo Alessandro, Gariboldi Alessandra, 2012. *I nuovi pubblici e le politiche di audience development*, in Guerzoni, Giovanna, Presta, Gabriella, (a cura di), *Intrecci migranti, La*

nella maggior parte dei casi la crescita del pubblico dei musei viene valutata sulla base di una valutazione quantitativa, in particolare guardando il numero di ingressi che sono in grado di realizzare nel corso di un dato periodo, tuttavia, tale valore risulta riduttivo per la misurazione dell'attività di un museo. Le graduatorie che spesso vengono presentate (ad esempio, la "Top 20" dei musei italiani), infatti, basate sul numero degli ingressi – l'unico dato che è di solito disponibile e che, spesso, tra l'altro, non coincide col numero effettivo dei visitatori – non rappresentano tuttavia un adeguato indicatore dei risultati che il museo è in grado di ottenere in termini di accrescimento culturale. Tali aspetti si sono intensificati durante il periodo della pandemia del COVID – 19, che ha accelerato un processo già in atto evidenziando come il numero di ingressi e la quantità di flussi dei visitatori assumano sempre meno rilevanza. Poche sono al momento, soprattutto in Italia, le analisi capaci di evidenziare l'impatto culturale sui diversi pubblici a seconda delle differenti modalità di fruizione o di età, genere, provenienza, ecc. Tuttavia, l'assunzione più recente dell'Unione Europea³⁴ di considerare come prioritarie le politiche di *audience development* dimostra la consapevolezza della necessità di un cambiamento negli strumenti e nei dispositivi utilizzati per ampliare il pubblico rispetto a quelli adottati nei decenni precedenti, rivedendo i sistemi di valutazione al fine di operare una trasformazione decisiva nelle istituzioni culturali³⁵. «Si sta gradualmente modificando anche la visione relativa alle modalità di coinvolgimento dei visitatori, senza più identificare nella vendita di biglietti e nel conseguente incremento di presenze nelle sale l'indicatore di successo di un museo, concentrandosi piuttosto su quella che viene definita la partecipazione della comunità»³⁶. In questo i nuovi mezzi di comunicazione contengono il potenziale per l'avvio di un dialogo costante con il pubblico utile anche a cogliere suggerimenti per un miglioramento dell'offerta culturale in risposta alle sue esigenze.

Considerando, pertanto, la crescita nel rapporto con il pubblico non solo dal punto di vista dell'incremento del numero di visitatori ma anche dal punto di vista qualitativo, per attivare un processo di *audience development* il museo deve essere

cultura come spazio di incontro, Bononia University Press, Bologna; Bollo, Alessandro, 2013. *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in De Biase, Francesco, (a cura di), 2014. *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Franco Angeli, Milano.

³⁴ *Una nuova agenda europea per la cultura*, Commissione Europea, Bruxelles, 22.5.2018.

³⁵ Anon, 2018. *Visioni al futuro: contributi all'Anno europeo del patrimonio culturale 2018*, Editrice Bibliografica, Milano, p. 137; Bollo, Alessandro, 2013. *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in De Biase, Francesco, (a cura di), 2014. *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Franco Angeli, Milano.

³⁶ Christillin, Evelina, Greco, Christian, 2020. *Le memorie del futuro*, Giulio Einaudi editore, Torino. p.58.

inteso non solo come luogo dalle intrinseche qualità culturali ma anche agente di trasformazione sociale³⁷. Le direzioni future in questi termini prevedono una sostenibilità economica delle organizzazioni culturali sempre più influenzata da una di tipo sociale e, conseguentemente, esse dovranno porre maggiore attenzione all'analisi della società e dei mercati culturali. All'*audience development* spetterà sempre di più il compito di «connettore di opportunità attraverso l'individuazione e l'attivazione di “reti corte” per costruire progetti di comunità e di territorio e di “reti lunghe” per ampliare i bacini di utenza, intensificare gli impatti e allungare la vita dei prodotti e dei processi»³⁸. Non esiste una strategia univoca di *audience development*, infatti le azioni attivate da un museo si basano sulle proprie specifiche esigenze, contesto e pubblico di riferimento. In questo ambito si è più nel dettaglio guardato alla strategia museale di ciascun caso studio e alle politiche di attività di coinvolgimento dei pubblici, «che mette al centro il desiderio e le domande del visitatore, il valore dell'esperienza individuale»³⁹. Uno degli elementi di successo di *audience development* risulta, infatti, il coinvolgimento della comunità locale. A partire da tali premesse ci si è soffermati sulle modalità di legame col territorio a seconda dei diversi progetti oggetto dell'analisi.

2.1.5 Le interviste

Le interviste sono state uno strumento complementare impiegato in più fasi del lavoro di ricerca⁴⁰. Sono state realizzate con osservatori esterni ed esperti del settore sia in una fase iniziale, per ottenere un inquadramento generale sul tema di interesse, sia durante il percorso, per ottenere riscontri e pareri sul percorso di indagine avviato e sui casi studio individuati. L'intento è stato quello di rivolgersi

³⁷ Per approfondire il tema si è fatto riferimento anche a Solima, Ludovico, 2012. *Il museo in Ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Rubettino, Roma; Bollo, Alessandro, 2013. *I musei italiani e le sfide dell'approccio partecipativo*, Giornale delle Fondazioni online.

³⁸ Bollo, Alessandro, 2013. *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in De Biase, Francesco, (a cura di), 2014. *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Franco Angeli, Milano, p. 13.

³⁹ Dal Pozzolo, Luca, 2018. *Il patrimonio culturale tra memoria e futuro*, Editrice Bibliografica, Milano, p. 91.

⁴⁰ Per approfondire gli strumenti più utilizzati in ambito museale si può fare riferimento al testo di Bollo, Alessandro, 2004. *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*, Regione Emilia-Romagna.

a profili eterogenei con il fine di raggiungere un quadro più completo. Particolare attenzione è stata posta alla mappatura degli *stakeholders* durante la fase iniziale⁴¹.

I principali osservatori esterni coinvolti sono stati:

- Alessandro Bollo

Profilo sintetico: Project Manager Fabbrica del Vapore di Milano dal 2022, Direttore del Polo del '900 di Torino dal 2017⁴². Responsabile Ricerca e Consulenza, Socio Fondatore Promotore (dal 2000 al 2016), Consigliere d'amministrazione (2014-2016); Amministratore Unico di Fitzcarraldo S.r.l. (2000-2003).

Principali tematiche approfondite:

- Metodologia indagine osservante;
- Confronto sui musei *benchmark* di riferimento.

- Luca Dal Pozzolo

Profilo sintetico: Responsabile delle attività di ricerca in Fondazione Fitzcarraldo, direttore dell'Osservatorio Culturale del Piemonte dalla sua fondazione. I suoi ambiti di ricerca riguardano le politiche culturali e la programmazione territoriale, i beni culturali e lo sviluppo locale.

Principali tematiche approfondite:

- Confronto sull'impostazione del lavoro di ricerca e di individuazione dei casi studio;
- Metodologia indagine osservante.

- Mauro Felicori

⁴¹ Si è fatto in particolar modo riferimento al metodo Delphi, annoverato tra i metodi di analisi della domanda e di previsione di scenari di natura qualitativa e quantitativa, che si basa su un processo di consultazione di un panel di esperti, strutturato per fasi successive, attraverso l'utilizzo di questionari ripetuti, intervallati da *feedback* sulle opinioni espresse. Alcuni scenari applicativi consultati: Coscia, Cristina; Paolo Enrico Dalpiaz; Giacomelli, Enrico; Infortuna, Giulia Maria, 2019. *Il caso dell'Unità Residenziale Est - Ex-Hotel La Serra. Il Delphi Method a supporto di scenari di intervento per "ri-Scrivere" la Città di Ivrea*, in «VALORI E VALUTAZIONI», n. 22, pp. 47-65; Coscia, Cristina, 2007. *Metodo Delphi a supporto delle scelte strategiche fra proposte funzionali alternative per la valorizzazione*, in Roggero Bardelli, Costanza, Dellapiana, Elena, Montanari, Guido, Viglino Davico Micaela, 2007. *Il Patrimonio Architettonico e Ambientale Scritti per Micaela Viglino Davico*, Celid, Torino; Coscia, Cristina, Zanetta, Marta, 2018. *Perché mappare gli stakeholders? L'importanza dello stakeholder engagement nei processi decisionali*, in *Occasioni di Dialogo. Progetto di recupero a Vinovo: la Piccola Casa della Divina Provvidenza*, Cultural Heritage, n. 9, pp. 110-122.

⁴² Ruolo assunto durante il periodo delle interviste.

Profilo sintetico: Assessore alla cultura della regione Emilia-Romagna, manager culturale. Dal 2015 al 2018 è stato direttore generale della Reggia di Caserta, esperienza che lo ha fatto considerare il miglior direttore di museo in Italia nel 2016. Ha speso gran parte della sua carriera come dirigente culturale del Comune di Bologna. Insegna nelle Università di Bologna e Napoli.

Principali tematiche approfondite:

- Inquadramento tema di interesse;
- Casi studio italiani;
- Musei e politiche dei beni culturali.

- Gabriele Filippi

Profilo sintetico: Direttore dei Beni e Attività Culturali del Comune di Genova. In precedenza, ha collaborato con 5+1AA per la redazione di importanti progetti e concorsi, affiancando alla libera professione un lavoro di ricerca personale nel campo della trasformazione urbana e della rifunzionalizzazione di edifici esistenti.

Principali tematiche approfondite:

Strategie culturali in fase di sperimentazione nella città di Genova (In particolare il nuovo piano strategico del centro storico e il progetto di un nuovo museo della città).

- Margherita Guccione

Profilo sintetico: Dal 2010 direttrice del MAXXI Architettura. Per un periodo – 2020/21 – ha assunto l’incarico di direttore generale per la creatività contemporanea (DGCC) del Ministero della Cultura.

Principali tematiche approfondite:

- Rapporto museo-architettura-contesto / museo che si dichiara integrato nel contesto urbano;
- Progetto Grande MAXXI.

- José Luis Molinas

Profilo sintetico: Docente di antropologia presso la UAB - Universidad Autónoma de Barcelona - che si occupa in particolare di etnografia e social network analysis

Principali tematiche approfondite:

Metodologia, in particolare sull’ipotesi di utilizzo di strumenti etnografico-antropologici, come l’osservazione partecipante, in uno dei casi studio.

- Xavier Monteys

Profilo sintetico: Docente in Progettazione Architettonica e direttore del Collegio di Dottorato in Progettazione Architettonica della ETSAB - Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona

Principali tematiche approfondite:

- Quadro generale sul settore culturale e museale nella città di Barcellona dal punto di vista della progettazione architettonica;
- Verifica di metodi e ricerche in corso all'interno del dipartimento di architettura della ETSAB di Barcellona su tematiche affini;
- Opinione esterna sul lavoro di ricerca nel complesso.

- Ludovico Solima

Profilo sintetico: Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese e docente di Management delle imprese culturali presso l'Università Luigi Vanvitelli, Dipartimento di Economia, presso la Scuola di Specializzazione in Beni Storici e Artistici l'Università di Macerata, componente del CdA della Università degli Studi di Napoli L'Orientale. In particolare, ha realizzato studi per la redazione del piano strategico del MANN di Napoli

Principali tematiche approfondite:

- Metodologia - indagine osservante;
- Informazioni sul caso studio del MANN.

Inoltre, sono state condotte ulteriori interviste durante l'esperienza sul campo per l'approfondimento dei singoli casi studio. In questo caso ci si è rivolti sia a profili interni all'istituzione, che hanno preso parte direttamente al processo di trasformazione, sia esterni, che lo hanno, invece, vissuto indirettamente. In particolare, in tutti e tre i casi studio si è cercato di coinvolgere almeno tre persone interne al museo, fra cui: il direttore/responsabile dell'istituzione; l'architetto responsabile/funziario; il responsabile della comunicazione o delle attività educative. Le interviste sono state utili ai fini dell'approfondimento delle strategie passate e in corso del museo, indirizzate in particolar modo alla progettazione dei suoi spazi e di costruzione di legame con il territorio. Altre interviste, invece, sono state svolte più informalmente con un campione di cinque visitatori, una decina di frequentatori delle aree adiacenti al museo, e i gestori delle principali attività commerciali limitrofe, in modo da verificare la percezione dall'esterno dello spazio museale e, più in generale, del quartiere in cui si colloca.

Sia le interviste svolte con gli osservatori esterni sia quelle con gli interlocutori delle aree dei progetti dei tre casi studio sono state semi-strutturate⁴³, indirizzando quindi solo in parte preliminarmente i temi e le questioni da affrontare durante l'intervista in modo da far emergere gli ambiti di maggiore interesse del soggetto intervistato, considerando l'argomento non solo nella sua attualità ma anche le prospettive future. In tutti gli incontri si è impiegata una traccia di domande comune, affiancata da domande più specifiche profilate caso per caso e ritenute significative in base all'interlocutore. Si riportano in tabella n.1 le domande più determinanti e i risultati attesi e l'ambito di interesse individuati per ciascuna (tab. 1).

In una fase successiva allo svolgimento dell'intervista, sono stati sintetizzati i dati rilevati tramite la catalogazione delle tematiche emerse / evidenze suddivise per ambito e individuazione della scala di intervento di interesse, facendo riferimento alle tre scale dell'analisi territoriale multilivello proposta nella tesi⁴⁴. L'interpolazione fra le interviste, l'elaborazione di prospetti di sintesi e l'individuazione di termini chiave all'interno del discorso è stata mirata a una migliore valutazione del processo di trasformazione esistente e all'individuazione di tematiche da proporre nelle linee guida finali della tesi (fig. 8 e fig. 9).

Domande principali	Risultati attesi	Ambiti
Nella sua visione il museo per cui lavora / è direttore, in che modalità si relaziona con lo spazio urbano?	- Identificare azioni e attività - Verificare esiti rispetto a obiettivi strategici	Attività / azioni
In quale direzione dovrebbero guardare i musei a questa relazione con lo spazio urbano? Vi sono progetti futuri in previsione che guardano a questi aspetti? E indirizzi di ricerca?	- Inquadrare vision - Individuare mission e obiettivi a lungo termine - Valutare aspetti di innovazione / criticità	Obiettivi / strategia
Utilizzate metodi / strumenti specifici di indagine sui visitatori? Quantitativi e qualitativi?	- Individuare strumenti e metodologie - Verificare la metodologia proposta nella tesi - Identificare i principali stakeholders	Metodo; strumenti
Conosce il metodo qualitativo dell'indagine osservante?	- Implementare lo strumento qualitativo - Verificare metodologia proposta nella tesi	Metodo; strumenti
Avete stabilito partnerships / network con altre istituzioni?	- Capire dinamismo rispetto a partnership - Individuare azioni e buone pratiche - Comprendere gli attori coinvolti	Metodo; strumenti
Nel suo lavoro ha fatto riferimento a modelli che ha ritenuto esemplari di altri musei?	- Individuare casi esemplari sul tema di interesse per implementazione dei processi	Azioni; obiettivi; metodo

Tabella 1: Principali domande utilizzate nelle interviste semi-strutturate e obiettivi. Sono state poi personalizzate a seconda del contesto e interlocutore (el. C. Di Felice).

⁴³ Si rimanda agli allegati finali per la trascrizione completa delle interviste, cap. 6.1.

⁴⁴ I prospetti di sintesi vengono riportati nel cap. 3.2 per i singoli casi studio e nelle interviste allegate al cap. 6.1.

L'interpolazione fra le interviste

Osservatori esterni

- **Alessandro Bollo** _ Direttore Polo del '900 di Torino (semistrutturata)
temi rilevanti: *indagine osservante*
- **James Bradburne** _ Architetto, Direttore Brera museum (semistrutturata)
temi rilevanti: *progetto la Grande Brera*
- **Luca Dal Pozzolo** _ Prof. Arch., R&D Fondazione Fitzcarraldo, direttore Osservatorio Culturale del Piemonte
temi rilevanti: *inquadramento tema; selezione casi studio*
- **Mauro Felicori** _ Manager culturale, Assessore alla cultura e paesaggio Regione Emilia - Romagna (semistrutturata)
temi rilevanti: *inquadramento tema*
- **Gabriele Filippi** _ Architetto, Direzione Beni e Attività Culturali Comune di Genova
temi rilevanti: *nuovo museo della città; rigenerazione centro storico*
- **Margherita Guccione** _ Architetto, direttrice MAXXI Architettura (semistrutturata)
temi rilevanti: *progetto Grande MAXXI; museo integrato nel contesto*
- **Juliette Guépratte** _ Storica dell'arte, direttrice Louvre - Lens (semistrutturata)
temi rilevanti: *museo integrato nel contesto; indagine osservante*
- **José Luis Molinas** _ Professore di antropologia UAB - Universidad Autònoma de Barcelona
temi rilevanti: *strumenti etnografici*
- **Xavier Monteys** _ Prof. Arch., direttore PhD in composizione architettonica ETSAB - Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona
temi rilevanti: *panoramica culturale sulla città e sul tema*

Interlocutori casi studio

- BARCELONA, SPAGNA
- **Victor Gonzalez** _ Responsabile attività educative, MUHBA
 - **Jero Gutierrez** _ Architetto, Design manager BAAS Arquitectura
 - **Ludovica Michelin** _ Artista, direttrice hangar.org residenza per artisti nel Poblenou
 - **Joan Roca i Albert** _ Storico, direttore del MUHBA
 - **Antoni Vilanova** _ Architetto, presidente Agrupació d'Arquitectes per la Defensa i la Intervenció en el Patrimoni Arquitectònic del Col·legi d'Arquitectes de Catalunya
 - (interviste informali con la comunità)
- PALERMO, ITALIA
- **Cristina Alga** _ Direttrice Ecomuseo Mare Memoria Viva (semistrutturata)
 - **Paola Bommarici** _ Ecomuseo Mare Memoria Communication officer
 - **Anna Cottone** _ Prof. Arch., responsabile del progetto di riuso ed- Locomotive
 - **Valentina Mandalari** _ Architetto, Ecomuseo Mare Memoria Viva
 - **Fabio Vajana** _ Gestore Stand Florio
 - (interviste informali con la comunità)
- NAPOLI, ITALIA
- **Carlo Gasparri** _ Prof. Arch., responsabile DiArc - MANN convenzione
 - **Paolo Giulierini** _ Economista, direttore MANN (semistrutturata)
 - **Marinella Parente** _ Architetto, ufficio tecnico MANN
 - **Ludovico Solima** _ Prof. Economista, consulente per il piano strategico del MANN

Figura 8: L'interpolazione fra le interviste dei diversi soggetti coinvolti (el. C. Di Felice).

PROSPETTO DI SINTESI DELL'INTERVISTA

Alessandro Bollo - Project manager, Fabbrica del Vapore

AMBITO	SCALA	EVIDENZE	PAROLE CHIAVE
Attività / azioni	A; B; C	<ul style="list-style-type: none"> • Progetti recenti del Polo del '900 di Torino: - Operazione di pedonalizzazione dell'area antistante il Polo del '900 e rete con istituzioni attorno che ha portato molte persone del quartiere a svolgere attività nell'area - Progetto "Dirittibus" per costruire legami culturali fra istituzione e area Nord e Sud della città 	<ul style="list-style-type: none"> Quartiere Spazio aperto pubblico Spazi ibridi Scala metropolitana Legami culturali
Obiettivi / strategie	A; C	<ul style="list-style-type: none"> - Ripristinare il senso del luogo, a partire dall'utilizzo degli spazi esterni - Implementazione <i>digital publishing</i> / utilizzo dello strumento digitale 	<ul style="list-style-type: none"> Senso del luogo
Metodo; strumenti	A; B; C	<ul style="list-style-type: none"> • Strumento dell' indagine osservante - Conferma di un effettivo disinteresse negli ultimi anni per lo strumento (in contesto italiano); strumento time-consuming e oneroso - Nuove possibili direzioni: <ul style="list-style-type: none"> 1. Come i sistemi di tracciamento automatici digitali possano essere applicati allo studio della fruizione 2. Elemento di valore della tesi in oggetto: analisi estesa allo spazio esterno - capire con delle tecniche come le persone si muovono nello spazio, se l'utilizzo dello spazio interno è uguale a quello esterno, se ciò determina nuovi pubblici - • Altri strumenti utilizzati di indagine quali - quantitativa: - <i>Surveys on line, focus group, mystery visitors surveys</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Standard di qualità Indagine osservante
Partnership		<ul style="list-style-type: none"> - Rete con le biblioteche civiche - "Poloteche" 	
Riferimenti		<ul style="list-style-type: none"> - (Facendo riferimento al benchmark iniziale della tesi) Rijksmuseum di Amsterdam, V&A per eventi nelle aree esterne, Museo di Anversa per le attività educative - Spazi ibridi e centri culturali di nuova generazione: Idea Store, Dokk1 - Esempi di indagine osservante applicata al contesto esterno: San Miniato; La Valletta 	

Figura 9: Esempio di prospetto di sintesi di un'intervista con individuazione delle evidenze suddivise in base alle tematiche e alla scala di intervento e parole chiave (el. Caterina Di Felice).

2.2 I casi studio selezionati: introduzione metodologica, criteri e processo di selezione

La scelta dei casi studio è stata orientata verso progetti che manifestano un approccio innovativo al rapporto museo-città e che ripensano la relazione con il contesto urbano di prossimità. Inoltre, sono stati presi in considerazione progetti portati a compimento negli ultimi dieci anni e risultato di programmi avviati negli anni 2000. Ciò da un lato poiché si considerano come significativi i cambiamenti economici di questo secolo, in particolare dal 2008 in poi, con la crisi del modello economico che ha caratterizzato la seconda parte del Novecento e che ha avuto come riflesso un cambiamento nello stanziamento di fondi nel settore della cultura, dall'altro per poter verificare i risultati di un processo di questo tipo, che per ottenere riscontri positivi dalla missione iniziale necessita di tempi di attuazione molto lunghi.

Altri criteri preliminari che hanno determinato la scelta e individuazione dei casi studio d'interesse (tab.2):

- I casi esemplari presi in considerazione rispondono all'ultima definizione di museo data dall'ICOM⁴⁵, seguendo le specifiche nazionali (escludendo in tal modo tutte quelle istituzioni che si autodefiniscono "museo" ma che in realtà sono raccolte d'arte, d'archeologia, o centri d'arte e cultura).

- Disponibilità di risorse valide sul progetto – pubblicazioni, riviste / monografie dedicate, siti web completi, disegni architettonici –.

- Si è scelto di circoscrivere il campo di indagine al contesto della città europea, in cui il sovrapporsi nel tempo di differenti condizioni culturali, sociali e politiche ne ha determinato la struttura e l'identità, se pur con la consapevolezza del

⁴⁵ Secondo la nuova definizione approvata nell'ambito dell'Assemblea Generale Straordinaria dell'*International Council of Museums (ICOM)* a Praga il 24 agosto 2022, che modifica l'Art. 3 dello Statuto di ICOM, «Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che effettua ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano eticamente e professionalmente e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze». Cfr: <https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-diicom/>, consultato il 14/09/2022. Lo statuto ha subito almeno sette modifiche dal 1946 al 2007, a testimonianza della complessità nell'individuare una definizione prima di quella approvata più recentemente. Quest'ultimo aggiornamento risulta particolarmente rilevante per la tesi in oggetto, poiché uno degli aspetti che si vuole affrontare è il tema dell'accessibilità, non solo considerando l'accessibilità fisica, e quindi rendendo il museo come luogo o spazio privo di barriere architettoniche, ma anche culturale ed economica, eliminando o riducendo altri tipi di "barriere" (es. costo del biglietto di ingresso).

fenomeno attuale di globalità che investe anche l'architettura museale contemporanea.

- Si è data priorità a progetti che prevedessero il rinnovamento di istituzioni museali storiche o interventi di recupero del patrimonio esistente, con una sensibilità rispettosa delle testimonianze del passato ed esemplari/e per sintesi fra tradizione, memoria e innovazione. Inoltre, si tratta di interventi che, in risposta a richieste di nuove funzioni e di nuovi significati, propongono la sperimentazione di nuovi linguaggi, contribuendo al continuo processo di adeguamento del museo alla vita contemporanea così come di trasformazione dell'edificio in relazione al contesto urbano.

- Progetti che si trovano in un contesto storico ma non fortemente storicizzato, e conseguentemente di forte complessità, in modo da poter distinguere i fenomeni città/singolo museo e valutare trasformazioni e dati. Inoltre, progetti inseriti in ambiti della città consolidata.

- Casi studio poco approfonditi in letteratura.

Prospetto di sintesi

CRITERI PRELIMINARI DI SELEZIONE DEI CASI STUDIO

• ICOM	Casi che rispondono all'ultima definizione di museo
• Risorse / fonti	Possibilità di avere esigua letteratura
• Contesto europeo	Si è scelto di circoscrivere il campo di indagine al contesto della città europea, in cui il sovrapporsi nel tempo di differenti condizioni culturali, sociali e politiche ne ha determinato la struttura e l'identità
• Ambito temporale: progetti portati a compimento negli ultimi dieci anni e risultato di programmi avviati negli anni 2000	Si considerano come significativi i cambiamenti economici di questo secolo, in particolare dal 2008 in poi, con la crisi del modello economico che ha caratterizzato la seconda parte del Novecento e che ha avuto come riflesso un cambiamento nello stanziamento di fondi nel settore della cultura, dall'altro per poter verificare i risultati di un processo di questo tipo, che per ottenere riscontri positivi dalla missione iniziale necessita di tempi di attuazione molto lunghi
• Città consolidata	contesto storico ma non fortemente storicizzato, e conseguentemente di forte complessità, in modo da poter distinguere i fenomeni città/singolo museo e valutare trasformazioni e dati
• Casi poco conosciuti in letteratura	Possibilità di proporre parti inedite e non studiate
• Sensibilità per il patrimonio esistente	Interventi di recupero del patrimonio esistente e / o rinnovamento di istituzioni museali storiche. Progetto emblematici per sintesi fra tradizione, memoria e innovazione

Tabella 2: sintesi dei criteri preliminari di individuazione dei casi studio (el. C. Di Felice).

A partire da questi criteri di indirizzo, utili per circoscrivere l'ambito di interesse, sono stati analizzati più di un centinaio di casi studio⁴⁶, con lo scopo di individuare buone pratiche ed esempi riusciti all'interno del campo di riferimento. Complementare è risultato il contributo di interviste semi-strutturate svolte con esperti del settore. In tal modo da un quadro iniziale di riferimento ampio e solido sono stati selezionati solo alcuni casi specifici da analizzare più nel dettaglio, in base alla maggiore corrispondenza con i criteri, nonché reperibilità di fonti.

Durante questa fase sono state riconosciute tre principali potenziali traiettorie di indagine del rapporto tra museo e città (fig. 10):

1. Musei come agenti nella trasformazione fisica della città e salvaguardia
2. Come il museo accoglie la città (rapporto inverso rispetto al punto 1)
3. Come il museo interpreta la città (es. museo della città)

Le tre indagini sono state portate avanti identificando cinque casi esemplari per ciascuna, puntando a individuare i rapporti che i musei possono stabilire con lo spazio urbano. Si riportano a titolo esemplificativo alcuni dei casi individuati per ciascuna traiettoria:

1. Musei come agenti nella trasformazione fisica della città e salvaguardia



2. Come il museo accoglie la città



3. Come il museo interpreta la città



Figura 10: Riassunto delle tre traiettorie di indagine (el. C. Di Felice).






⁴⁶ Per l'individuazione dei casi studio è stato di particolare utilità il testo di Guerzoni, Guido, 2014. *Museums on the Map 1995-2012*, Umberto Allemandi, Torino, pp. 90-113, che raccoglie e scheda un campione internazionale di 352 musei costruiti tra il 1995 – 2012.

1. Musei come agenti nella trasformazione fisica della città e salvaguardia
 - *Victoria and Albert Museum*, (1852) rinnovato dal 2001, vari interventi (Londra, Gran Bretagna)
 - *Museum Folkwang*, David Chipperfield, 2010 (Essen, Germania)
 - *Museum aan de Stroom–MAS*, Neutelings Riedijk, 2011 (Antwerp, Belgio)
 - *Louvre-Lens*, SANAA, 2012 (Lens, Francia)
 - *Joanneum Visitors' Centre in Graz*, Nieto e Sobejano, 2012 (Graz, Austria)
 - *Musée Soulages*, RCR Architectes, 2014 (Rodez, Francia)
 - *MECA*, BIG, 2019 (Bordeaux, Francia)






2. Come il museo accoglie la città
 - *Rijksmuseum*, Cruz y Ortiz Arquitectos, 2000 - 2013 (Amsterdam, Olanda)
 - *Victoria and Albert Museum of Childhood*, Caruso St. John, 2002 - 2007 (Londra, Gran Bretagna)
 - *Nottingham Contemporary*, Caruso St. John, 2004 - 2009 (Nottingham, Gran Bretagna)

3. Come il museo interpreta la città
 - *MUHBA*, nasce nel 1943 – dal 2007 inizia fase di rinnovo (Barcellona, Spagna)
 - *MAAM - Museo dell'altro e dell'altrove*, 2012 (Roma, Italia)
 - *Ecomuseo Mare Memoria Viva*, 2014 (Palermo, Italia)
 - *History Museum Frankfurt*, LRO Architects, 2017 (Francoforte, Germania)
 - *Ghent City Museum–STAM*, Koen Van Nieuwenhuyse, 2010 (Ghent, Belgio)






Sono state inoltre realizzate schede di progetto in modo da riassumere i dati raccolti, strutturate in modo da riassumere le principali caratteristiche di selezione, alcuni elaborati architettonici del progetto e una bibliografia essenziale (fig. 11). Le tabelle, invece, riportano i dati principali di selezione e la disponibilità di fonti ai fini di un'ulteriore selezione finale dei tre casi studio (tabelle n. 3, 4, 5).

	Periodo	Luogo	Caratteristiche di selezione	Connessioni strategiche	Fonti	Note
 <p>V&A museum</p>	rinnovato dal 2001	Londra UK	<ul style="list-style-type: none"> - Negli ultimi 15 anni è stato trasformato oltre l'85% degli spazi pubblici del museo, migliorando l'accesso - Progetto di ampliamento in corso e nuova sede distaccata 		✓	al limite fra punto 1 e 2
 <p>Museum Folkwang</p>	2010	Essen DE	<ul style="list-style-type: none"> - Ridefinizione di un quartiere centrale - Nuova struttura dell'edificio aperta e accogliente verso il contesto. - Contributo alla rigenerazione dell'area della Ruhr. - Collaborazione regionale 	Va a definire una sorta di "asse culturale" con l'Opera di Aalto, la Philharmonie e l'Istituto di Studi Culturali, tramite il ridisegno del parco, la sistemazione del ponte esistente e lo sviluppo dei trasporti pubblici	◇	
 <p>Museum aan de Stroom - MAS,</p>	2011	Antwerp BE	<ul style="list-style-type: none"> - Invade lo spazio esterno urbano con una piazza e con una serie di padiglioni che ospitano eventi e mostre temporanee - Landmark urbano, contribuendo alla riqualificazione dell'immagine del quartiere di Het Eilandje, l'antica area portuale - Contenuti sull'area di progetto - Legame con altre collezioni all'interno della città 	Aggiunge valore all'asse culturale nord-sud che collega la zona con il centro storico, collegando diversi punti di riferimento culturali	◇	al limite fra punto 1 e 3
 <p>Louvre Lens</p>	2012	Lens FR	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzazione e riqualificazione sito minerario dismesso dall'alto valore patrimoniale - Sensibilità architettonica-paesaggistica dell'intervento sul territorio - Politica di decentramento di un'istituzione basata su valori culturali 	Progetto di collegare il centro della città con le polarità esterne come il Louvre e lo Stadio, così come i quartieri storici minerari fra loro (prima disconnessi)	✓	
 <p>Tate Modern</p>	ampliamento - 2016	Londra UK	<ul style="list-style-type: none"> - Riqualificazione piazza esterna e spazio pubblico di prossimità 		✓	Troppo recente

- ✓ totale
- ◇ parziale
- assente

	Periodo	Luogo	Caratteristiche di selezione	Connessioni strategiche	Fonti	Note
V&A Museum of Childhood 	2007- in corso	Londra UK	<ul style="list-style-type: none"> - Nuovo padiglione di ingresso per rapporto interno/esterno - Inserimento nuove funzioni collettive 		◇	
MUHBA Oliva Artès 	2012-20	Barcellona ES	<ul style="list-style-type: none"> - Il museo è una rete di centri patrimoniali, dislocati in più punti della città - Contenuti_ Museo della città. Ciascun edificio racconta un pezzo di storia della città, dal periodo romano ad oggi - Valorizzazione di rapporti a differenti scale, a partire dal quartiere fino alla scala urbana - Decentralizzazione dei flussi turistici - il museo vuole portare alla luce quartieri poco conosciuti a cittadini e visitatori - Riqualficazione e valorizzazione di aree in disuso ma dal valore patrimoniale e del contesto in cui si inseriscono 	Oliva Artès -posizione urbana strategica all'intersezione fra avenida Diagonal e Carrer de Pere IV	√	Al limite fra punto 1 e 3
Ecomuseo Mare Memoria Viva 	2014	Palermo IT	<ul style="list-style-type: none"> - Contenuti_ il museo porta alla luce storie e racconti della periferia sud della città per portare conoscenza e consapevolezza locale. - Sensibilizzazione verso patrimonio locale e riqualificazione aree del contesto di prossimità - Lavoro approfondito con comunità locale 	Posizione geografica strategica al limite tra centro e periferia	◇	Al limite fra punto 2 e 3
History Museum Frankfurt 	2017	Francoforte DE	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiunta di un nuovo edificio che va a completare il progetto della piazza antistante il museo - Si inserisce nel dibattito di ricostruzione del centro storico del dopoguerra - Museo della città - contenuto innovativo su sviluppo della città - Interazione con comunità locale 		◇	Al limite fra punto 2 e 3
STAM Ghent city museum 	2017	Gand BE	<ul style="list-style-type: none"> - Riqualficazione piazza esterna e spazio pubblico di prossimità 		◇	Troppo recente

- √ totale
 ◇ parziale
 assente

	Periodo	Luogo	Caratteristiche di selezione	Connessioni strategiche	Fonti	Note
 <p>Rijksmuseum</p>	ampliamento 2003	Amsterdam NL	<ul style="list-style-type: none"> - Nuovo spazio dell'atrio completamente accessibile al pubblico - Collegamento fra cortili interni - riqualificazione parco attorno - Nuovi servizi pubblici 	Ruolo urbano come elemento di collegamento tra città storica - a Nord - e gli sviluppi più recenti verso Sud	✓	
 <p>MAMM Museo dell'Altro e dell'Altrove</p>	2012	Roma IT	<ul style="list-style-type: none"> - Riqualificazione area marginale - Occasione di recupero di edificio in stato di degrado - Innovazione sociale 	Lungo asse di collegamento principale della Prenestina	◇	situazione politica complessa
 <p>Museo Madre</p>	2006	Napoli IT	<ul style="list-style-type: none"> - Rigenerazione sociale del quartiere - Recupero patrimonio esistente - Offerta educativa 		◇	
 <p>Nottingham contemporary</p>	2009	Nottingham UK	<ul style="list-style-type: none"> - Stretto rapporto tra l'interno dell'edificio e la topografia del terreno - Nuovi collegamenti esterni 		◇	
 <p>MANN Museo Archeologico di Napoli</p>	Nuovo piano strategico - 2016	Napoli IT	<ul style="list-style-type: none"> - Costruzione di un nuovo rapporto organico con la città attraverso nuovi spazi pubblici - Valorizzazione di rapporti a differenti scale, a partire da quella di prossimità con i 3 quartieri limitrofi, fino alla scala urbana - Ricerca di costruire un rapporto con comunità locale - Costruzione di una rete eterogenea con altre istituzioni culturali e economico-politiche 	<ul style="list-style-type: none"> - Al limite del centro storico - Lungo due assi fondamentali - via Foria e via Pessina - In prossimità di due quartieri con tensioni sociali (Forcella e Sanità) 	◇	progetto recente

- ✓ totale
 ◇ parziale
 □ assente

Tabella 3, Tabella 4, Tabella 5: Seconda catalogazione dei casi studio ai fini della selezione (el. C. Di Felice).



Figura 11: Scheda tipo di progetto di casi studio analizzati (el.C.Di Felice).

Questa prima fase di selezione ha permesso di rilevare alcune tendenze nel linguaggio contemporaneo, utili per le considerazioni conclusive⁴⁷. Si può riscontrare una serie di interventi nel panorama contemporaneo che cercano, al contrario delle architetture “spettacolari”⁴⁸ museali degli ultimi decenni, una continuità rispetto al loro contesto. Se Rem Koolhaas, in maniera provocatoria, di fronte al piegarsi dei musei all’economia di mercato, propone di eliminare completamente il contributo architettonico, come nel progetto per l’Hermitage di Mosca⁴⁹, si vuole invece rivolgere l’attenzione ad altri esempi recenti, più attenti alla riscoperta dei luoghi in cui si collocano e che si sono attivati nel produrre trasformazioni dell’intorno urbano. Ciò, tuttavia, non esclude il fatto che tali esempi vogliano contribuire intenzionalmente all’immagine della città e/o che siano simbolo di una sua rivitalizzazione fin dalla nascita. Un esempio in questo senso può essere l’intervento del museo Louvre Lens⁵⁰. In questo caso, infatti, l’insediamento della seconda sede di uno dei musei più importanti a scala mondiale, esito di una politica di decentralizzazione dei musei francesi finalizzata a colmare il divario culturale fra la capitale e la provincia, vuole intenzionalmente offrirsi come promotore di una rigenerazione urbana. Esso ha l’obiettivo di contribuire al

⁴⁷ In parallelo con le interviste svolte con gli esperti.

⁴⁸ Sicuramente tra i propulsori che in maniera più netta hanno definito questa tendenza “iconica” in cui l’immagine dell’edificio trascende il suo contenuto, anche se con esiti differenti, sono stati il Centre Pompidou (1977) di Renzo Piano e Richard Rogers e il Guggenheim Bilbao (1997) di Frank O. Gehry. Il primo risulta in particolare precursore di un museo integrato con lo spazio pubblico urbano mentre il secondo, in aggiunta al forte impatto urbano, è consapevole della sua spettacolarizzazione formale.

⁴⁹ Koolhaas, Rem, Otero-Pailos, Jorge, 2014. *Preservation is Overtaking Us*, GSAPP Transcripts, New York.

⁵⁰ Vedi scheda n.1 negli allegati al cap. 6.2.

rilancio di un ex distretto minerario, territorio progressivamente entrato in crisi a partire dagli anni ottanta a causa della diminuzione della richiesta di carbone, e interessato da politiche culturali estese sull'intera regione volte alla sua riattivazione e al mantenimento del suo valore storico - industriale. Il nuovo museo e il successivo riconoscimento UNESCO dell'area, sono riusciti a tramutare un fattore negativo in potenziale⁵¹. Al contempo, l'intervento museale – progettato dallo studio SANAA di Tokio – è esemplare dal punto di vista architettonico per il dialogo coerente con le prerogative paesaggistiche e urbane della città. L'architettura del museo appare lontana da qualsiasi intento monumentale e quasi dematerializzata al fine di integrare il paesaggio urbano attorno piuttosto che distaccarsene, fondando il progetto sulla relazione con il paesaggio e i suoi elementi costitutivi. L'atrio di ingresso guida verso le varie sale e funzioni del museo e viene concepito come uno spazio totalmente attraversabile e accessibile da più punti, mantenendo una continua relazione interno ed esterno che viene enfatizzata dalla presenza delle superfici completamente trasparenti che consentono una visuale continua verso il contesto attorno. Il *concept* architettonico rende il museo un vero e proprio spazio pubblico, “aperto” al territorio locale. Ciò è favorito dalla gratuità e accessibilità totale al pubblico della *hall*, della biblioteca e del parco. Oltre a discostarsi da un paradigma contemporaneo in cui sembra che l'architettura del museo, il contenitore, prevalga sul contenuto, la collezione esposta, il museo risulta interessante anche per la relazione fra territorio e contenuti: il Louvre-Lens è espressione di un luogo e della sua storia, legata soprattutto al cambiamento culturale ed economico dovuto alla scomparsa dell'economia industriale nella regione. In contesto italiano si può citare il museo MAXXI di Roma per la sperimentazione nel linguaggio dell'architettura, già avvenuta a partire dall'inserimento del museo nel quartiere nel 2006 e oggetto di ampie discussioni per la sua forma considerata autoreferenziale e per il suo spazio espositivo. Con il progetto grande MAXXI sta di recente affiancando all'operazione iniziale di riqualificazione urbana un intervento che coinvolge l'edificio, la piazza antistante e un'ampia area attigua a quella del museo, così come un'ottimizzazione delle connessioni con i collegamenti attorno⁵². Sicuramente lo stato attuale risulta suggestivo nell'architettura degli spazi di accoglienza e annoverabile per la relazione di continuità fra spazio esterno, quartiere e museo. In questo discorso, i cosiddetti “musei della città”, essendo intimamente relazionati con essa, possono

⁵¹ Rudiero, Riccardo, *La conservazione integrata del patrimonio industriale. Tra pianificazione e partecipazione*, in Romeo, Emanuele, 2015. *Memoria, conservazione, riuso del patrimonio industriale il caso studio dell'IPCA di Cirié*, Ermes edizioni scientifiche, Ariccia (RM).

⁵² Vedi intervista con Margherita Guccione, direttrice MAXXI Architettura - in allegato cap.6.2

essere un interessante campo di indagine nel panorama odierno⁵³. Il loro compito va, infatti, oltre la mera narrazione del passato della città, per, invece, assumere un ruolo fondamentale nel registrarne le trasformazioni, interpretarne il presente, ed essere coinvolti nelle questioni urbane e sociali contemporanee. La loro possibilità di stabilire un rapporto tra città e museo non si basa solo su attività e progetti partecipativi e comunicativi volti a una consapevolezza maggiore dell'identità cittadina, ma anche nel progetto stesso del museo, che può essere visto come un'opportunità per lo sviluppo urbano, da un punto di vista culturale, economico, turistico, così come per la valorizzazione del patrimonio esistente. Il MAS – Museum aan de Stroom – di Antwerp, ad esempio, sviluppa una relazione con la città sotto più aspetti, operando oltre le sue mura attraverso la costruzione di relazioni fisiche, simboliche e istituzionali: invade lo spazio esterno urbano con una piazza e con una serie di padiglioni che ospitano eventi e mostre temporanee; contribuisce al racconto della storia urbana, in particolare del quartiere in cui si colloca, includendo la storia in corso di Anversa e svolgendo un ruolo attivo nella promozione del patrimonio locale contemporaneo; infine, partecipa direttamente alla storia della città, in quanto la torre a spirale è diventata un punto di riferimento nel contesto urbano, “un'icona” nella scena culturale, contribuendo al rinnovamento dell'immagine del quartiere di *Het Eilandje*, l'antica area portuale, che sta attualmente subendo una riqualificazione significativa, e aggiungendo valore all'asse culturale Nord-Sud che collega la zona con il centro storico. È stato direttamente coinvolto in un piano generale di rigenerazione urbana concepito alla fine del XX secolo, quando Anversa viveva fenomeni di degrado⁵⁴. Un altro caso emblematico è quello del museo della città di Francoforte, che ha di recente rinnovato la sua identità, restaurando il suo edificio, ripensando al suo allestimento e introducendo un nuovo edificio che va a completare il progetto della piazza antistante. Il museo, inoltre, si inserisce in un dibattito più esteso che coinvolge il futuro della città per quanto riguarda la ricostruzione delle strutture del centro storico risalenti al periodo post-bellico. Il rinnovamento ha interessato non solo gli spazi del museo ma anche il suo approccio, modificando i suoi contenuti sulla storia della città in base a strategie partecipative, e proponendo progetti sperimentali collegati con lo sviluppo urbano della città⁵⁵. Altri interventi recenti spostano

⁵³ Molti casi studio vengono approfonditi nel testo di Basso Peressut, Luca, Lanz, Francesca, Postiglione, Gennaro, 2013. *European Museums in the 21st Century: Setting the Framework*, Vol. 2, Politecnico di Milano, Milano. Sul tema in generale dei musei della città si veda anche: Bertuglia, Cristoforo Sergio, Bertuglia, Francesca, 2000. *La città e i musei*, Name, Genova; Bertuglia, Cristoforo Sergio, Montaldo Chiara, 2003. *Il Museo della Città*, Franco Angeli, Milano.

⁵⁴ Per approfondimenti e riferimenti bibliografici si veda scheda in allegati 6.2.

⁵⁵ *Ibidem*.

l'attenzione verso gli spazi di interfaccia con il tessuto urbano, come l'atrio e, più in generale, tutti i punti di maggiore contatto tra interno ed esterno. Rappresentativo è il progetto di rinnovo del Rijkmuseum di Amsterdam, intervento che è parte di un programma più complesso che coinvolge un intero comparto urbano e culturale. Il progetto ha previsto un nuovo atrio completamente accessibile e che intensifica il ruolo dell'edificio di elemento connettore di due interi comparti di città – Nord e Sud. Anche il rinnovamento del distretto museale di Amsterdam, con l'apertura dei musei allo spazio pubblico della città, gli ha permesso di proporsi al pubblico in maniera chiara rispetto ai contenuti a partire dagli spazi di ingresso, liberamente accessibili. Un luogo aperto e inclusivo e che interagisce con gli spazi aperti di prossimità.

In altri casi ancora, invece, il museo costituisce un punto di partenza per un'esplorazione cittadina. Il progetto per un nuovo museo della città di Genova, per esempio, ancora in fase preliminare, prevede la riqualificazione di una struttura esistente, la loggia di Banchi, con un allestimento al suo interno che contiene nuove strutture e contenuti dei singoli musei del centro storico che rappresentano un elemento di rimando agli altri musei, in modo da incentivare l'approfondimento della visita delle altre istituzioni museali e di seguire degli itinerari all'interno del centro storico della città. Il progetto, inoltre, si inserisce in una strategia a scala più ampia di riqualificazione del centro storico per un miglioramento della qualità della vita a partire dalla valorizzazione dei suoi percorsi⁵⁶. L'intervento di valorizzazione della città storica, che ha avuto avvio dal rinnovamento dei musei di Albini del centro storico e di altri siti patrimoniali, si sta riflettendo positivamente anche nell'ambito museale, considerando il museo come parte di un sistema culturale in forte relazione con il contesto: «se si pensa che il bene culturale non è solo un valore intangibile ma, nella maggioranza dei casi, è costituito dall'interazione tra un manufatto fisico (o un insieme articolato di manufatti) e la molteplicità dei modi d'uso espressi dai diversi segmenti di popolazione nel quotidiano, dagli usi funzionali, al riconoscimento di valori identitari, allo studio ed alla conoscenza del manufatto nella sua consistenza materica e storica»⁵⁷.

Tuttavia, durante il percorso di selezione è emerso come i casi studio potessero trovarsi all'intersezione fra i tre filoni, che si incrociano e sovrappongono fra di loro in maniera non univoca all'interno di ogni singolo progetto. Allo stesso tempo,

⁵⁶ Vedi intervista del 27/01/22 con Gabriele Filippi, responsabile ufficio tecnico museografico Comune di Genova - in allegati cap. 6.1 -.

⁵⁷ Gron, Silvia, 2006. *La città al quadrato*, in Dal Pozzolo, Luca, Gron, Silvia, Magnaghi, Agostino. *Tra città e museo, itinerari, incroci, convergenze*, Name Edizioni, Genova, p. 96.

sempre in questa fase si è delineata la possibilità di mostrare attraverso i casi studio fasi differenti di un processo di trasformazione urbana. A partire da tali considerazioni si è quindi realizzata un'ulteriore fase di selezione, all'interno dei progetti già schedati, di solo tre casi, corrispondenti a tre fasi differenti del processo di trasformazione, in modo da poter applicare la metodologia individuata, in particolare la fase di ricerca sul campo (fig. 12).

).

Oltre a fare parte di una fase differente di un processo di trasformazione, si può notare come ciascuno dei casi presenti una caratteristica prevalente rispetto agli altri. Ad esempio, nell'Ecomuseo è evidente la sua dimensione sociale/etnoantropologica, lavorando sul piano dei beni immateriali, sulla comunità, su un'estensione e una relazione verso la popolazione, più che con gli spazi urbani. Nel caso del MANN di Napoli quella urbanistico-architettonica, in quanto cerca un ruolo sociale nel diventare attore di rigenerazione urbana anche dal punto di vista urbanistico-architettonico, avendo già acquisito un ruolo di prestigio in termini di qualità come museo di archeologia. Infine, nel MUHBA di Barcellona, l'aspetto più storico-patrimoniale (anche se si potrebbe ipotizzare che si collochi in una dimensione intermedia fra gli altri due casi).

I casi sono stati analizzati facendo riferimento allo stato attuale, senza escludere, tuttavia, nelle considerazioni anche i processi di trasformazione previsti/ancora in corso, con la possibilità di evidenziare l'importanza del rapporto con la città dentro diversi profili e con diverse strategie, comprese le strategie per il futuro (fig. 13).



Figura 12: I tre casi studio selezionati e le fasi del processo di trasformazione (el. C. Di Felice).

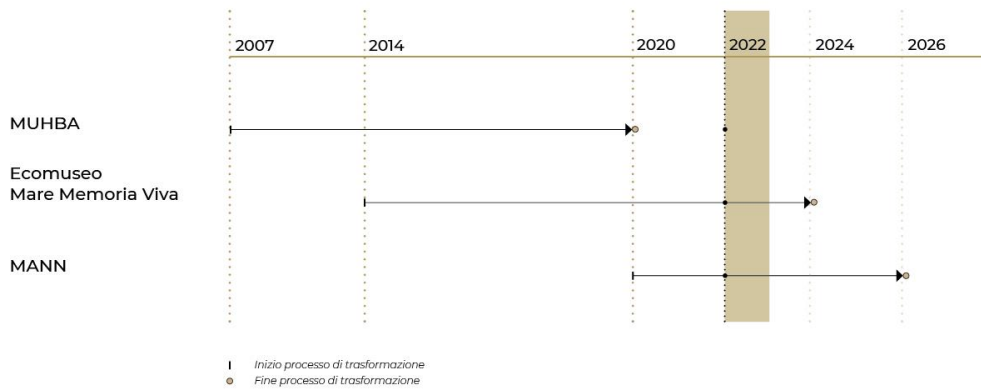


Figura 13: *Timeline* delle fasi del processo di trasformazione dei tre casi studio (el. C. Di Felice).

Capitolo 3

Musei e processi di trasformazione urbana: un racconto attraverso tre casi studio

3.1 La sovrapposizione fra differenti sistemi di lettura e di scala

La ricerca ha come punto di partenza l'osservazione dell'ambiente costruito, con l'obiettivo di comprendere quali siano gli elementi che compongono il processo di trasformazione urbana che coinvolge il museo, stabilendo il ruolo del progetto a seconda del contesto, delle condizioni e delle necessità. Per questo motivo si propone un apparato documentario dedicato a specifici casi studio. I caratteri singolari di ciascun caso di studio sono analizzati e descritti di volta in volta secondo differenti prospettive, complementari fra loro, basate sugli strumenti metodologici individuati¹:

- Una introduzione sulla prospettiva strategica dell'istituzione museale in funzione delle scelte in ambito architettonico;
- Una lettura morfo-tipologica, intesa come capacità dell'edificio di comunicare attraverso la sua forma e in relazione allo specifico programma funzionale e alle conseguenti soluzioni di organizzazione del dispositivo museale, utilizzando gli strumenti del disegno architettonico, di sintesi interpretative, dell'analisi dei disegni di progetti, del rilievo visivo; si riferisce, inoltre, al rapporto con il contesto storico, culturale, sociale e urbano, facendo riferimento anche all'indagine storico-artistica;
- Una prospettiva sulle pratiche di relazione e funzionali, ossia una "auto etnografia" dei luoghi, particolarmente correlata all'esperienza di

¹ Vedi strumenti descritti nel cap. 2.

osservazione diretta sul campo, in relazione agli strumenti del disegno/etnografia grafica, e dell'osservazione;

- Una lettura data dagli elementi di *audience development* museale;
- Una descrizione relativa ai risultati emersi tramite le interviste.

A ciò si sovrappone un'analisi a scala territoriale multilivello: quella urbana, quella del quartiere e quella della prossimità, ripercorse per valutare da diversi punti di vista l'impatto delle trasformazioni (fig.14). «Nel passaggio di scala si innesca la necessità di sviluppare una riflessione sul rapporto dialettico conflittuale fra continuità e discontinuità urbana – nella relazione fra oggetti e spazi – così se si pensa al paesaggio lo si immagina come uno spazio continuo, con una propria fisionomia e morfologia, mentre se si analizza il singolo edificio lo si pensa come un tassello, un frammento e in quanto tale comunque 'discontinuo' o separabile rispetto al tutto per le sue peculiarità fisiche (formazione o stratificazione) e formali. (..) nel risalire le due immagini continuità/discontinuità, il tassello si rapporta al paesaggio solo se la lettura lo fa appartenere ad un sistema di riferimento non per forza pianificato ma percettivamente integrato; in questo quadro, il frammento non è più considerato per la sua unicità ma valutato come parte di un insieme che si articola secondo proprie regole costruite e sedimentate attraverso la storia»².

Le tre scale individuate per il MUHBA sono:

- *Urbana*: è la rete museale del museo della città che unisce virtualmente diciotto spazi patrimoniali, divisi equamente tra centro e territorio periferico, considerando il museo come sistema di polarità interconnesse su tutto il territorio cittadino;
- *Del quartiere*: si identifica come rilevante un'area che comprende parte del quartiere del Poblenou e di Sant Marti de Provençals sulla base dei piani di trasformazione vigenti attualmente e significativi negli ultimi venti anni;
- *Della prossimità*: l'edificio e la sua relazione con il Parc de el Centre de el Poblenou in cui si colloca, considerando alcuni edifici del patrimonio industriale di prossimità, come Can Ricart.

Le tre scale individuate per l'Ecomuseo Mare Memoria Viva sono:

² Gron, Silvia (con Dal Pozzolo, Luca), 2007. *Quando il progetto e gli abitanti dialogano con il luogo*, in: Roggero, Costanza, Dellapiana, Elena, Montanari, Guido (a cura di), 2007. *Il patrimonio architettonico e ambientale. Scritti in onore di Micaela Viglino Davico*, Celid, Torino, p. 166.

- *Urbana*: si riferisce maggiormente all'area della II circoscrizione / Settecannoli, a partire dal fatto che, trattandosi di un museo fortemente radicato sul territorio, è l'area di maggiore interesse per il museo stesso, sia per la costruzione della sua collezione, sia per la definizione di strategie di rigenerazione urbana;
- *Del quartiere*: Si riferisce all'area dove attualmente il museo sta effettuando una mappatura ai fini di costruire maggiori relazioni con il territorio circostante. In particolare, è stato preso come riferimento un raggio di estensione di mille metri a partire dal museo, la cui estensione raggiunge alcune emergenze, come la stazione ferroviaria a Ovest, la Villa Giulia e la Porta dei Greci a Nord, gli ex stabilimenti balneari a Sud; all'interno di questo raggio sono poi stati individuati luoghi di interesse per la comunità.
- *Di prossimità*: comprende l'area di pertinenza museale, compresi gli spazi esterni, e le emergenze naturalistiche di prossimità, quali la foce del fiume Oreto e la costa, con cui il museo stabilisce una maggiore interazione.

Le tre scale individuate per il MANN sono:

- *Urbana*: si è considerata l'area della II municipalità, che include il centro storico, e parte della III municipalità (fino al museo e Real Bosco di Capodimonte), sulla base degli obiettivi strategici e progetti di implementazione e valorizzazione della connettività urbana del MANN per la rigenerazione del suo contesto nel Centro Storico di Napoli³. Si tratta di possibili contributi alla strategia urbanistica comunale che vedono la costruzione di una rete di centralità diffuse.
- *Del quartiere*: anche in questo caso si è fatto riferimento alla proposta di strategie per la valorizzazione dei rapporti del MANN e suo contesto, a una scala più dettagliata⁴. L'area si estende a Sud fino a Piazza Dante, mentre a

³ Convenzione DiArc-MANN. Si tratta di una proposta a più scale di relazione: urbana, di contesto e di prossimità.

⁴ Si tratta in particolare di considerare: gli ambienti della Galleria Principe immaginando una reciproca collaborazione tra gli spazi rafforzando anche la relazione tra la piazza Museo e la piazza Dante, con il coinvolgimento delle centralità presenti; la valorizzazione della connessione assiale di Piazza Dante tramite la riqualificazione di via Bellini e il miglioramento della qualità dello spazio pubblico a partire dalla riqualificazione anche delle piazze; la riqualificazione degli spazi di piazza Cavour verso una idea di giardino urbano, ripensando il rapporto tra il fronte orientale del Museo, i suoi sotterranei e l'adiacente piazza per favorire la fruizione pedonale; recupero del sistema di spazi e rampe che connettono il MANN e l'Istituto del Colosimo; riconfigurazione della rampa di via San Giuseppe dei nudi e dei suoi spazi. Vedi cap. 4.4.1 per approfondimento su strategie attuali.

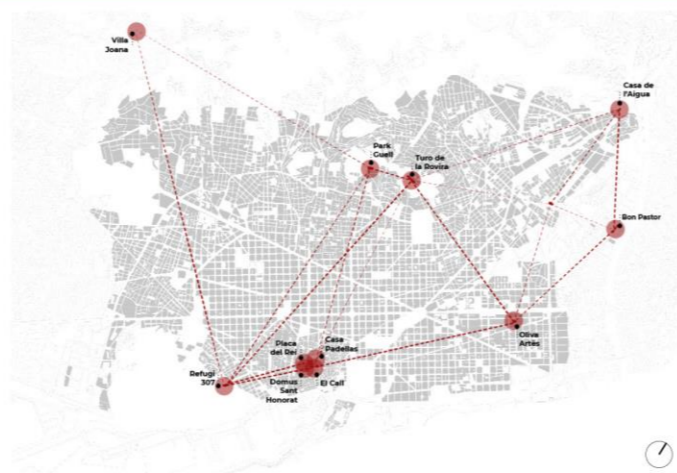
Est comprende Piazza Cavour e parte di via Foria, mentre a Nord il interseca il quartiere Sanità fino all'area delle Catacombe di San Gaudosio.

- *Di prossimità*: si considera l'edificio e gli spazi aperti di prossimità con cui il museo si andrà a relazionare maggiormente nelle strategie future (Istituto Colosimo; Galleria Principe I; piazza Cavour).

Evidenziando alle diverse scale le trasformazioni e interazione fra i tre ambiti e sovrapponendo le diverse letture, il risultato di questa sezione è una descrizione dei luoghi che restituisce sincronicamente l'indagine svolta.

MUHBA

Scala urbana



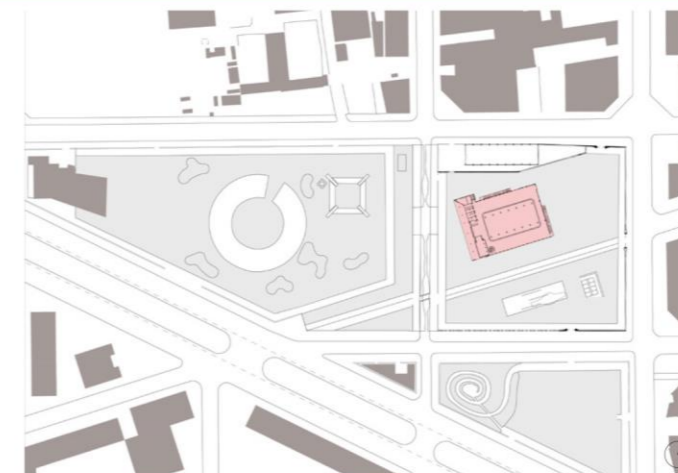
l'intera complessità urbana, considerando il museo come sistema di polarità interconnesse su tutto il territorio di Barcellona

Scala del quartiere



La parte del quartiere del Poblenou e di Sant Martí de Provençals presa in considerazione dai piani di trasformazione più recenti

Scala di prossimità

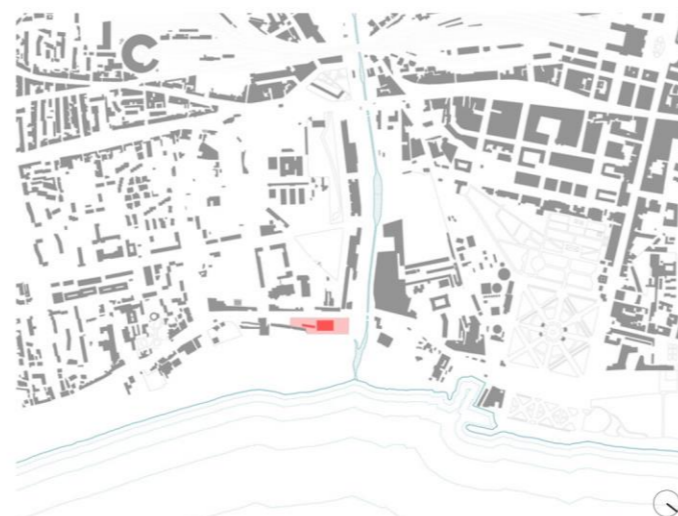


L'edificio e il Parc de el Centre de Poblenou dove si inserisce, considerando anche alcune emergenze del contesto, come Can Ricart

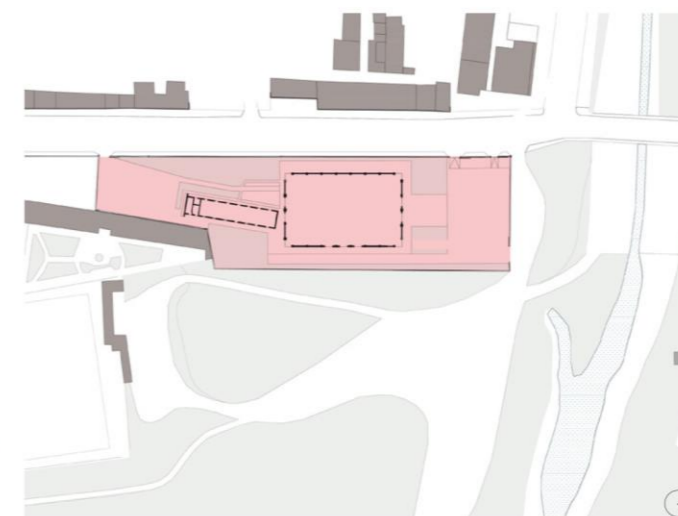
Ecomuseo



Il circoscrizione / Settecanoli, considerandole attuali strategie di rigenerazione urbana della città in relazione agli interessi dell'ecomuseo, fortemente radicato al territorio



Area dove attualmente il museo sta effettuando una mappatura ai fini di costruire maggiori relazioni con il territorio circostante

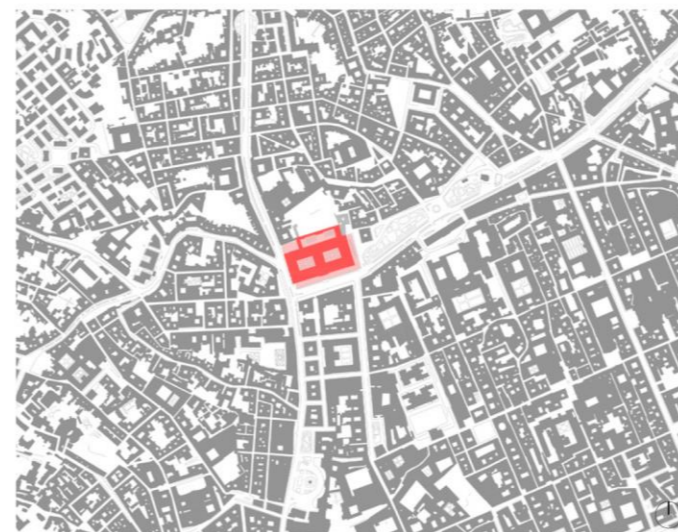


Area di pertinenza museale, compresi gli spazi esterni, e le emergenze naturalistiche di prossimità

MANN



Area della II municipalità, che comprende il centro storico, e parte della III municipalità (sulla base delle strategie urbane in corso)



Sistema basato sulle strategie urbane in corso a una scala più dettagliata, arrivando fino alla valorizzazione della connessione assiale di Piazza Dante



Interfaccia fra museo e spazi aperti di prossimità che verranno coinvolti nel prossimo intervento di rigenerazione urbana (Istituto Colosimo; piazza Cavour, galleria Principe I)

Figura 14: Raffigurazione delle tre scale di analisi nei casi studio (el. C. Di Felice).

3.2 Casi studio

3.2.1 MUHBA-Museu d' Història de la Ciutat de Barcelona: Un museo policentrico per la città



Figura 15: L'area di analisi a scala di quartiere. Si identificano il MUHBA Oliva Artès e parte del quartiere del Poblenou e di Sant Martí de Provençal presa in considerazione dai piani di trasformazione più recenti (el. C. Di Felice).

Date sopralluogo: 08-15/07/21; 09/21; 30/11-08/12/2021

Denominazione: Museu d'Història de Barcelona

Collezione: Spazi patrimoniali, oggetti e archivi archeologici e documentari che approfondiscono la storia e il patrimonio della metropoli di Barcellona e dei suoi quartieri

Sede: Ha centri patrimoniali in tutta la città. La sede principale è MUHBA Plaça de Rei.

Date:

- MUHBA – complesso museale

1943 - fondazione

2007 - istituzione polo museale

2007 / 2015 - integrazione altri spazi patrimoniali

- MUHBA Oliva Artès

1920 - realizzazione

2011 - acquisizione da parte del MUHBA e avvio progetto architettonico di rifunzionalizzazione con BAAS Arquitectura

2018 - conclusione prima fase lavori

2020 - conclusione seconda fase

Stato del processo di trasformazione: In corso / quasi ultimato (si fa riferimento al complesso museale – entro 2030)

Proprietà: Ajuntament de Barcelona

Superficie complessiva dell'area di intervento:

Superficie edifici principali: Plaza del Rey _ 4660 mq; Mercado de Santa Catarina_500 mq; Fabra Y Coats _ 600 mq; Fabrica Oliva Artes_1750 mq

Visitatori: 926.235 nel 2019*

** Fonte: Ajuntament de Barcelona, 2020. Anuari Estadístic de la Ciutat de Barcelona 2020, Barcelona.*

(i dati prendono in considerazione tutti gli spazi patrimoniali del MUHBA)

La data più recente fa riferimento all'ultimo periodo in cui è possibile rilevare dati per tutte e tre le istituzioni e corrisponde al periodo pre COVID -19.

3.2.1.1 Dalle strategie al progetto architettonico

La città di Barcellona, in particolare negli anni successivi al franchismo, vive un'importante rinnovazione urbana¹. La città ottiene infatti gran prestigio grazie ai servizi culturali dei Giochi Olimpici del 1992². Al principio del XXI secolo iniziano a mostrarsi le criticità del modello di trasformazione urbana che aveva caratterizzato la città, il cosiddetto “modello Barcellona”, che si era fatto conoscere a livello mondiale grazie alla dotazione di spazi pubblici e servizi³. Si estende la critica nei confronti della politica urbana municipale. In questo contesto inizia a delinearsi una riflessione sul patrimonio e sul paesaggio degli antichi quartieri industriali come motore per la inclusione delle periferie contemporanee all'interno della rappresentazione di Barcellona⁴. A fine secolo la fundation Tapiès, il MACBA e l'Institut Barri Besòs sono i primi a incaricarsi dei tessuti sociali e culturali della periferia⁵. A partire dalle rivendicazioni da parte delle associazioni di quartiere del Poblenou, nei primi anni 2000, quando è in atto la trasformazione delle aree ad Est

¹ Bohigas, Oriol, 1983. *Plans i projectes per a Barcelona: 1981/1982*. 2a edició. Ajuntament de Barcelona, Barcelona; Bohigas, Oriol, 1986. *Reconstrucció de Barcelona*, (MOPU arquitectura) Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo, Madrid; ed.ita. Zazzara L (a cura di), 1992. *Ricostruire Barcellona*, Etas Libri, Milano.

² Costa, Guim et al., 2004. *Barcelona 1992-2004*, Gili, Barcelona.

³ Ulied, Andreu, 2019. *Barcelona pròxima: construir, habitar i pensar les ciutats*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; Scarnato, Alessandro, 2016. *Barcelona supermodelo. La complejidad de una transformación social y urbana (1979-2011)*, Editorial Comanegra i Ajuntament de Barcelona, Barcelona; Montaner, Joseph Maria, Alvarez Fernando, Muxi Zaida, Roser Casanovas, 2013. *Reader Modelo Barcelona 1973-2013*, Comanegra Ajuntament de Barcelona, Departamento de Composition Arquitectonica de la ETSAB- UPC, Barcelona; Montaner, Josep Maria, 2006. *Le modèle Barcelone*, in «Pensée de midi», n.18(2), pp.16-20; Delgado, Manuel, 2005. *Elogi del vianant: del “model Barcelona” a la Barcelona real*, 1984, Barcelona. *L'archivio critico modelo barcelona 1973 - 2004* rappresenta il primo tentativo di costruire uno studio sull'esperienza cittadina dando protagonismo alla questione sociale e patrimoniale ed è il risultato della volontà di Joseph Maria Montaner di costituire un gruppo all'interno della ETSAB e ETSAV per attuare un'autocritica del lavoro svolto negli ultimi anni e per definire nuovi obiettivi strategici. Questa tradizione di grandi cataloghi prodotti da amministrazione e COAC ha avuto continuità sino ad oggi, con alcune opere che sono state di riferimento fondamentali, fra cui si segnala: Clos, O. 2008. *Barcelona, transformació: plans i projectes*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona, il primo in cui si raccolgono tutti i progetti di trasformazione previsti per la città.

⁴ A inizio secolo si consolidò anche una letteratura in difesa del patrimonio, testimoniata in particolare dal lavoro di Tatjer e Vilanova - Tatjer Mercè, Vilanova Antoni, 2008. *La ciutat de les fàbriques*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

⁵ Roca i Albert Joan, 1994. *Recomposició capitalista i periferització social*, in *El futur de les perifèries urbanes: canvi econòmic i crisi social a les metròpolis contemporànies*, Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social; Institut de Batxillerat "Barri Besòs", Barcelona.

della città e del fronte marittimo, in occasione della realizzazione del forum delle culture, il museo della città decide di dedicare una nuova sede alla cultura industriale nel Poblenou a Oliva Artès⁶. Da questa idea iniziale vengono poi successivamente acquisiti altri spazi patrimoniali situati nelle periferie (Fabra i Coats, Bon Pastor) a rappresentare un'altra "faccia della medaglia"⁷ della città.

Il museo della città aveva già una struttura policentrica dai tempi della sua fondazione, ma il salto di scala al di fuori del nucleo più antico è avvenuto di recente; infatti, l'obiettivo di unire un complesso di spazi patrimoniali per costruire una visione più articolata della città si sviluppa in particolare dal Piano Strategico del 2008⁸: un museo costituito da una rete di polarità interconnesse, in cui gli spazi devono funzionare in modo congiunto⁹(fig. 16). L'idea nasce anche a fronte dell'espansione delle metropoli e delle difficoltà di convivenza e identità generate dalla globalizzazione, a cui consegue la nascita di una nuova generazioni di musei della città. Ciò significa concepire il museo della città come uno spazio dove tutti, cittadini, turisti, residenti, hanno il diritto di un'appropriazione simbolica del luogo¹⁰. Si tratta perciò di avere un programma che costruisca relazioni tra spazi e itinerari storici che uniscano centri e periferie¹¹. Diventa fondamentale in tal senso reinterpretare la città dal punto di vista di una prospettiva culturale, poiché

⁶ Il tema della tradizione industriale del Poblenou verrà maggiormente approfondito nella parte dedicata alla storia dell'edificio. Come principali riferimenti si può vedere: Grup de Patrimoni Industrial del Fòrum de la Ribera del Besòs, 2006. *Can Ricart: patrimoni, innovació i ciutadania*, Barcelona; Grup de Patrimoni Industrial del Fòrum de la Ribera del Besòs 2006. *El Pla De Patrimoni Industrial Del Poblenou*, Barcelona; Tatjer Mercè, Vilanova Antoni, 2008. *La ciutat de les fàbriques*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; Martí Grau, Jordi, 2011. *Poble Nou: les relacions d'un barri amb la seva ciutat*, conferencia.

⁷ Intervista con Joan Roca i Albert, 01/09/21.

⁸ Ayuntamiento de Barcelona, Instituto de Cultura, 2008. *Síntesis del nuevo Plan Estratégico del MUHBA*; Roca i Albert, Joan, 2009. *El museu d'història de barcelona, portal de la ciudad*, in «her&mus», n. 2, pp. 98-105.

⁹ Perez, Elena, 2020. *Barcelona i la seva història en les 55 sales urbanes del museu*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n.36, pp. 18; Roca i Albert, Joan, 2017. *Reinventar el museu de barcelona. història urbana i democràcia cultural*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n.33, pp. 16- 17;

¹⁰ Questa visione si basa sul concetto di "diritto alla città" di Henri Lefebvre, un testo che continua ad essere tuttora di riferimento quando si riflette sulla città e sulla loro costruzione sociale. Anche se dal suo concetto originale ci sono state delle graduali deviazioni, di fronte alle trasformazioni della città attuale, si può affermare che la preoccupazione per la necessità di un coinvolgimento attivo dei cittadini è una questione rimasta di centrale importanza. Lefebvre credeva nella necessità di una riappropriazione collettiva dello spazio urbano. Più di recente, David Harvey ha riformulato tale riflessione sul diritto alla città, sottolineando la possibilità di rimodellare i processi di urbanizzazione sulla base del potere collettivo, con la promozione di nuove connessioni sociali fra cittadini.

¹¹ Roca i Albert Joan, 2007. *Apropiarse de la ciudad*, en «Arte, experiencias y territorios en proceso», Idensitat, pp. 120-125.

conoscere e fare parte dei processi di trasformazione delle città colloca e orienta le persone nella città, al di là del fatto che vi siano nate o meno o vi abbiano trascorso un periodo di tempo. Questo lavoro richiede anche una coscienza storica rinnovata¹². In base a tali premesse la visione del MUHBA considera l'idea di costruire un percorso che strutturi la storia urbana con una visione retrospettiva che possa incentivare il pensiero sul presente e sul futuro. La complessità di relazioni che si costruiscono nella metropoli richiede che il quartiere, la comunità, vengano spiegati in riferimento all'intero complesso della città, che è la scala in cui confluiscono i microprocessi urbani così come gli impatti di avvenimenti nazionali e globali. Qualsiasi scelta strategica del museo, anche che riguarda il suo spazio fisico, deriva da tale orientamento. Perciò, in quanto sistema relazionale di centri, Il MUHBA non è solo un museo di storia, è un museo urbano, radicato sia nei tempi che negli spazi della città¹³. Tali spazi rendono possibile un lavoro a doppia scala: creare un luogo di prossimità con il quartiere e con l'abilità di rafforzarne il tessuto sociale e, dall'altro lato, integrato con la città in senso più generale, in modo da costruire una narrativa che rappresenti tutte le diversità¹⁴.

¹² Intervista a Joan Roca i Albert, 01/09/21.

¹³ Roca i Albert, Joan, 2018. *The Informal City in the Museum of Barcelona*, in «Museum International», n.70, pp. 48-59; Roca i Albert, Joan, 2018. *At the Crossroads of Cultural and Urban Policies. Rethinking the City and the City Museum* in «The Future Of Museums Of Cities - Camoc Annual Conference Frankfurt», Germany, June 2018, pp. 13-27.

¹⁴ Per quanto riguarda le scelte strategiche del MUHBA, si veda: Ajuntament de Barcelona, Instituto de Cultura, 2008. *Síntesis del nuevo Plan Estratégico del MUHBA*, Barcelona; MUHBA, Ajuntament de Barcelona, 2016. *Línies estratègiques*, Museu d'Història de la Ciutat, Barcelona; MUHBA, Ajuntament de Barcelona, 2019. *Línies generals de programació MUHBA 2019-2023*, Museu d'Història de la Ciutat, Barcelona; MUHBA, Ajuntament de Barcelona, 2019. *Línies estratègiques 2019-2023*, Museu d'Història de la Ciutat, Barcelona; Roca I Albert, Joan, 2020. *Innovar en temps de pandèmia: decàleg per a un museu de la ciutadania*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n.36, pp. 1-3, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; Roca I Albert, Joan, 2018. *Cap a l'actualització del pla museològic: els motors del muhba*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n.34, pp. 16-17; Roca I Albert, Joan, 2016. in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n.32, p.22, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

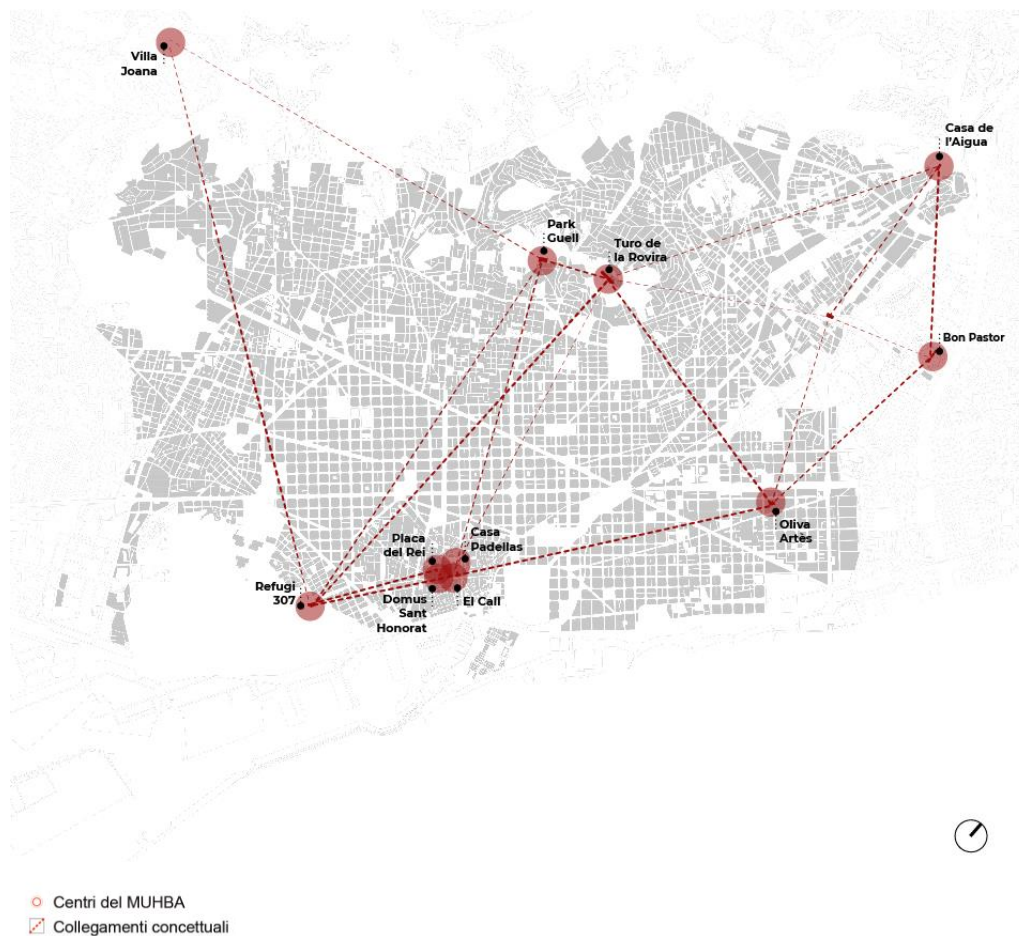


Figura 16: Distribuzione dei centri patrimoniali del MUHBA nel sistema urbano di Barcellona (el. C. Di Felice).

Sempre facendo riferimento alla costruzione di un nuovo rapporto centro-periferia, il MUHBA si sta attualmente dedicando a un progetto nell'area periferica a Nord-Est della città, in prossimità del fiume Besòs. L'idea è quella di un asse patrimoniale concepito come un itinerario concettuale e territoriale che connetta spazi, patrimonio e narrative, a partire da quattro siti del MUHBA. I quattro siti rappresentano concettualmente quattro aree di conoscenza su Barcellona: la storia dell'acqua a Casa de l'Aigua nel quartiere Trinidad; la storia del lavoro nell'ex fabbrica di Fabra i Coats, situata nel quartiere storicamente a vocazione industriale

di Sant Andreu; la storia sociale nelle case popolari del Bon Pastor; e la storia della metropoli e dei suoi cittadini nello spazio Oliva Artès¹⁵.

Dal punto di vista fisico, risulta importante la scelta del luogo in cui collocare gli spazi museali. Allo stesso tempo, uno dei punti che struttura la missione museale è una concezione dello spazio inteso come “Agorà”¹⁶, ossia come parte dello spazio pubblico cittadino, permeabile. L’intento si materializza in alcuni progetti, come, per esempio, quello – ancora in fase di realizzazione – che prevede attualmente la riconfigurazione della sede centrale, con la costituzione di Casa Padellas, attraverso la definizione di uno spazio pubblico alla quota del piano terra che possa diventare un tutt’uno con il contesto attorno¹⁷. Si costituisce un’area intermedia, uno spazio di relazione in cui avviene la comunicazione e lo scambio tra l’istituzione e i cittadini.

Anche lo spazio del MUHBA Oliva Artès viene pensato come una “piazza coperta” per i cittadini con la volontà e il potenziale di dissolvere il confine che esiste tra la città e il museo¹⁸. Sicuramente tale proposito si sta progressivamente attuando, sia per il forte valore simbolico che ha l’edificio per il quartiere, sia per la predisposizione dello spazio architettonico. Lo spazio interno garantisce flessibilità funzionale e si configura effettivamente come una “piazza” per lo scambio e il dialogo, mentre il portico d’ingresso permette permeabilità fra l’interno e l’esterno. Da non sottovalutare anche come si stabilisca involontariamente una relazione fisica molto forte con il contesto attorno data dagli usi informali dello spazio del portico da parte della comunità.

¹⁵ Roca I Albert, Joan, 2017. *Barcelona vista des del Besòs. La ciutat des de la perifèria*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d’Història de Barcelona» n.33, p. 8, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; Roca I Albert, Joan, 2018. *El Besòs Riba de museus*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d’Història de Barcelona» n.34, p. 24, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; AA.VV., 2020. *La gestió participativa i el museu de la ciutat. Patrimoni, ciutadania i nodes culturals als barris de Barcelona*, in «Revista De Museus», n.5, pp. 18-35; Turégano López, Carme, Roca I Albert, Joan, 2020. *La gestió participativa i el museu de la ciutat: nodes culturals als barris*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d’Història de Barcelona» n.36, p. 27, Ajuntament de Barcelona, Barcelona;

¹⁶ Roca I Albert, Joan, 2009. *El museu d’història de barcelona, portal de la ciudad*, in «her&mus», n. 2, pp. 98-105.

¹⁷ MUHBA, Ajuntament de Barcelona, 2017. *Projecte MUHBA Casa Padellas*, Museu d’Història de la Ciutat, Barcelona;

¹⁸ Clarós Ferret, Salvador, 2019. *Oliva Artès: una escala del barri a la metròpoli*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d’Història de Barcelona» n. 35, p. 3, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; Iglesias, Marta, 2020. *MUHBA Oliva Artès. El museu com a laboratori*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d’Història de Barcelona» n. 36, p. 21, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

3.2.1.2 Analisi compositiva

Il contesto

La caratteristica peculiare del MUHBA di essere Museo della Città implica alla base della sua collezione la costruzione di una narrazione sulle trasformazioni urbane di Barcellona al fine di trasmettere conoscenza urbana e coscienza collettiva su di essa. Tale nozione ha anche la sua traduzione fisica nella concezione della sua sede come multi nodale¹⁹, in cui gli spazi, distribuiti in differenti parti della città, non sono considerati come ambiti distaccati, ma come polarità patrimoniali inserite nel tessuto urbano²⁰.

La scelta di concentrarsi maggiormente sulla sede del MUHBA Oliva Artès deriva sia dal fatto che il complesso è esemplificativo della sperimentazione delle linee strategiche più recenti del MUHBA sotto più profili - da un lato, nella ricerca di dare spazio alla periferia nel racconto della città, dall'altro nella costruzione di una visione a doppia scala (quella del quartiere e della città) - sia per il suo valore patrimoniale e per la sua posizione strategica nel contesto urbano²¹. È situato, infatti, all'epicentro del Poblenou - quartiere drasticamente mutato a partire dagli anni ottanta e tuttora in profonda trasformazione -, a metà strada tra Glòries e l'area del Forum, due aree interessate dalle trasformazioni conseguenti ai giochi olimpici del 1992 e che hanno interessato tutto il lungo mare fino al Forum, e all'incrocio tra Carrer de Pere IV e Avinguda Diagonal, assi di riferimento metropolitani (fig. 17)²². Il punto di incontro fra le due vie è quello dove si introduce il Parco del Centre Poblenou, il cui inserimento, nel 2008, ha comportato una delle maggiori

¹⁹ Un altro intervento di museo “multi polare”, ancora in fase di realizzazione, è quello del museo della città di Porto. Il museo si estende da Ovest a Est di Porto, coprendo un territorio molto eterogeneo in termini sociali e geografici. Concepito come una nuova linea della metropolitana, incorpora 17 “stazioni”, caratterizzate da spazi molto diversi tra loro, tra cui siti archeologici, residenze, spazi industriali, spazi con giardini o che esistono all'interno di parchi o fattorie, biblioteche pubbliche e l'Archivio Storico. L'espansione, l'azione del Museo sul territorio cittadino, è frammentata in cinque assi, che rappresentano diversi modi di leggere le vie urbane, storiche, materiali e immateriali della città. Queste linee tematiche aprono nuove possibilità di esplorare la città, invitando i visitatori a considerare il museo come parte della città e la città come parte del museo.

²⁰ Vedi nota 116.

²¹ Roca I Albert, Joan, 2016. *Els museus cap al llevant de barcelona*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n. 32, p. 2, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

²² Per le trasformazioni più recenti dell'area, si veda: Guallart i Furió, Vicente, et al., 2015. *Plans and projects for Barcelona: 2011-2015*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; Clos, Oriol, 2008. *Barcelona, transformació: plans i projectes*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; López Corduente, Aurora, (a cura di) 2011. *22@ Barcelona: 10 anys de renovació urbana = 10 years of urban renewal*, l'Ajuntament, Barcelona.

trasformazioni dell'area e all'interno del quale si trova l'edificio del museo (fig.18)²³.

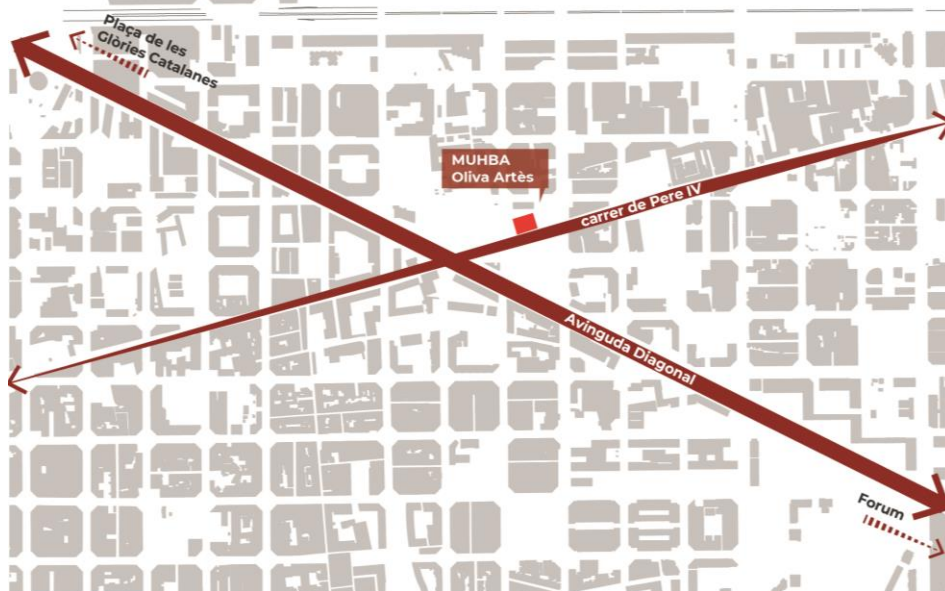


Figura 17: La posizione strategica del MUHBA nel contesto urbano (el. C. Di Felice).



Figura 18: Masterplan del progetto del Parc de el Centre de el Poblenou, (©AtelierJeanNouvel).

²³ Il progetto per il nuovo Parc Central del Poblenou viene realizzato fra il 2001 e il 2008 da atelier Jean Nouvel. Il parco di sei ettari è composto da quattro isole, circondate da muri ricoperti di piante che creano un senso di protezione. All'esterno, alte e fitte bouganville nascondono il recinto e incorporano il parco nel paesaggio della Diagonal.

Inoltre, molti degli interventi di rifunzionalizzazione di ex edifici industriali come fabbriche culturali si trovano in prossimità: La Escoscesa, Ca l’Alier, Frigo, Hangar, Can Ricard (fig. 19)²⁴. In particolare, la presenza dell’asse di Pere IV, che taglia tutta l’area secondo una configurazione indipendente, rompe la griglia regolare di Cerdà. Il Carrer de Pere IV costituiva storicamente l’asse fondamentale per l’attività produttiva e sociale di Sant Marti (oggi Poblenou). Poiché attraversava il Poblenou nella diagonale che parte dal Parco De La Ciutadela fino alla riva del Besòs, era originariamente la principale linea di connessione con il quartiere prima di diventare nel diciannovesimo secolo l’arteria industriale di Barcellona. Oggi il suo paesaggio è completamente cambiato e nella fase post-industriale ha perso il suo ruolo centrale²⁵. Negli indirizzi strategici attuali, un punto è dedicato specificatamente alla riforma di Carrer de Pere IV, volto alla riconfigurazione del suo ruolo. Da un lato a livello strategico si prevede di preservarne la vocazione storica industriale, dall’altro di integrarla con nuove attività economiche²⁶.

²⁴ Sul tema dell’*adaptive reuse* e capacità di integrare il tessuto urbano preesistente con le nuove condizioni proposte dai manufatti trasformati: Gron, Silvia, 2008. *Le rovine contemporanee: immagine-identità culturale delle architetture in cemento armato*, in Ientile, Rosalba (a cura di), *Architetture in cemento armato: orientamenti per la conservazione*, Franco Angeli, Milano, pp. 244-250; Gron, Silvia, 2018. *Occasioni di dialogo. Occasioni di progetto*, in Coscia, Cristina, Gron, Silvia, Morezzi, Emanuele, Primavera, Alessio, *Occasioni di dialogo. Progetto di recupero urbano a Vinovo: La Casa della Divina Provvidenza*, Writeupsite, Roma, pp. 90-101; Gron, Silvia, (con Eleni Gkrimpa), 2018. *Exclusion – Inclusion. Eptapyrgio, the Fortress of Thessaloniki*, in Marotta, Spallone, Roberta, *Defensive Architecture Of The Mediterranean, vol. 9*, International Conference on Modern Age Fortifications of the Mediterranean Coast, FORTMED2018; Gron, Silvia, 2021. *La città contenitore di cose da trattenere*, in Nervo, Alberto, 2021. *I cinema a Buenos Aires. Spazi in trasformazione che raccontano la città*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), pp. 104-107; Gron, Silvia, 2022. *Genius Loci, memory and new uses of industrial sites*, in Yildiz, Gozde, 2022. *From Kundura to cinema. Topological Zeitgeist of Beykoz Kundura in Istanbul*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), pp. 6-15.

²⁵ Il MUHBA stesso ha pubblicato materiale relativo all’asse di Pere IV e la sua storia. Il museo, inoltre, realizza degli itinerari a piedi guidati lungo l’asse, ripercorrendone la storia a partire dai suoi elementi patrimoniali. Muñoz, Francesc, 2013. *L’Eix Pere IV el repte d’articular patrimoni i paisatge*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d’Història de Barcelona» n.28, p.22, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; Ajuntament de Barcelona, MUHBA, 2014. *PERE IV - Passatge major del Poblenou*, Barcelona; MUHBA, 2013. *Poblenou/BCN l’eix Pere IV i la Diagonal, guia d’història urbana*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; Rubert de Ventós, Maria, Gomez Escoda, Eulalia Maria, 2020. *Pere IV: scan Poblenou Barcelona: urbanística 2 2016, la ciutat per parts*, Grup de Recerca Laboratori d’Urbanisme. LUB, ETSAB, Barcelona;

²⁶ Sono previsti sei indirizzi strategici di intervento: ridare valore civico implementandone gli spazi pubblici; valorizzare la sua morfologia sottolineando le preesistenti qualità formali; rivitalizzare economicamente con piccole attività locali così come a larga scala; costruire una mappa consensuale che coinvolga tutte le parti e che aiuti Pere IV a diventare un luogo di riferimento per il quartiere dove passeggiare e passare il tempo libero; avviare un processo di coinvolgimento dei cittadini. Guallart, V. et al., 2015. *Plans and projects for Barcelona: 2011-2015*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

L’Avinguda Diagonal è, invece, un asse fondamentale per l’immagine di Barcellona. Attraversa l’intera città da Est a Ovest e costituisce una delle arterie principali già da quando fu disegnata nel piano di Ildefonso Cerdà per l’Eixample²⁷. Negli ultimi trent’anni ha subito un processo di costante rinnovamento che ha evidenziato la sua posizione centrale e decisiva nell’immagine cittadina. Questa trasformazione ha spaziato dalla sua sistemazione urbana all’inserimento di edifici iconici al suo prolungamento fino al mare, in particolare alla zona del Forum²⁸. L’asse è diviso in tre parti, ben identificabili per sezione e dimensione e per periodo di costruzione. L’ultimo tratto, tra Plaça de les Glòries Catalanes e il Forum, è quello più recente, di una trentina di anni fa, e la sua costruzione fu il punto di partenza che permise la trasformazione del Poblenou. Gli attuali indirizzi di trasformazione²⁹, indicati nel catalogo più recente condiviso dall’amministrazione comunale, nel capitolo dedicato a “Avinguda Diagonal: un asse civico per l’economia innovativa”, prevedono a livello strategico di considerare come rilevanti: il cambiamento di Plaça de les Glòries Catalanes in un parco; il 22@³⁰, che ha comportato il cambiamento di un quartiere industriale in uno spazio dedicato alla conoscenza e alla produzione locale e, in particolare, facendo riferimento al progetto di Smart city campus nella sezione a Nord del quartiere, in prossimità del museo Oliva Artès, dove alcune industrie andranno a lavorare in sinergia con il Comune; il progetto per Carrer de Pere IV, che deve essere riqualificata in quanto

²⁷ Il piano di Ildefonso Cerdà di riforma urbanistica ed ampliamento della città di Barcellona risale al 1860. Il testo Guallart, V. et al., 2015. *Plans and projects for Barcelona: 2011-2015*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona, descrive con precisione la sovrapposizione del modello macro strutturale dell’Eixample proposto da Cerdà con la morfologia industriale caratterizzata da grandi unità.

²⁸ Si veda nota 112.

²⁹ Gli indirizzi strategici per l’avenida Diagonal sono pubblicati in Guallart, V. et al., 2015. *Plans and projects for Barcelona: 2011-2015*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona. Anche in questo caso il MUHBA ha realizzato itinerari guidati e pubblicazioni dedicate: MUHBA, 2013. *Diagonal/bcn: guia d’història urbana*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; MUHBA, 2013. *Poblenou/BCN l’eix Pere IV i la Diagonal, guia d’història urbana*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona;

³⁰ Il progetto 22@barcelona è il progetto di trasformazione urbana più importante della città di Barcellona negli ultimi anni e uno dei più ambiziosi con queste caratteristiche in Europa. Esso ha trasformato la funzione dell’antico tessuto industriale del Poblenou e ha creato un nuovo modello di spazio urbano che sostituisce l’antica classificazione urbanistica 22a, con cui si stabiliva un uso esclusivamente industriale all’interno di quest’area, per la nuova classificazione 22@, che ammette la compatibilità di tutte le attività produttive con nuove attività, in particolare legate al settore terziario e tecnologico. Durante questo processo molti spazi industriali vengono riconvertiti. Clos, Oriol, 2008. *Barcelona, transformació: plans i projectes*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona; López Corduente, Aurora, (a cura di) 2011. *22@ Barcelona: 10 anys de renovació urbana = 10 years of urban renewal*, l’Ajuntament, Barcelona; Costa, G. et al., 2004. *Barcelona 1992-2004*, Barcelona: Gili; Ulíed, Andreu, 2019. *Barcelona pròxima: construir, habitar i pensar les ciutats*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

altra importante arteria della città; infine, il nuovo campus universitario in prossimità del Forum. Fra le schede di progetto si includono quelle che riguardano i recenti interventi di riqualificazione del patrimonio industriale, tra cui i progetti in corso di Ca l’Alier, la Escoscesa e Can Ricard. Viene citato anche il progetto di Oliva Artès³¹.

³¹ Guallart, Vicente, et al., 2015. *Plans and projects for Barcelona: 2011-2015*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; Habitar grupo de investigacion upc, 2018. *Atlas del aprovechamiento arquitectónico. Estudio crítico de los edificios reutilizados en barcelona*, Upc / Ministerio De Economía Y Competitividad, Barcelona.

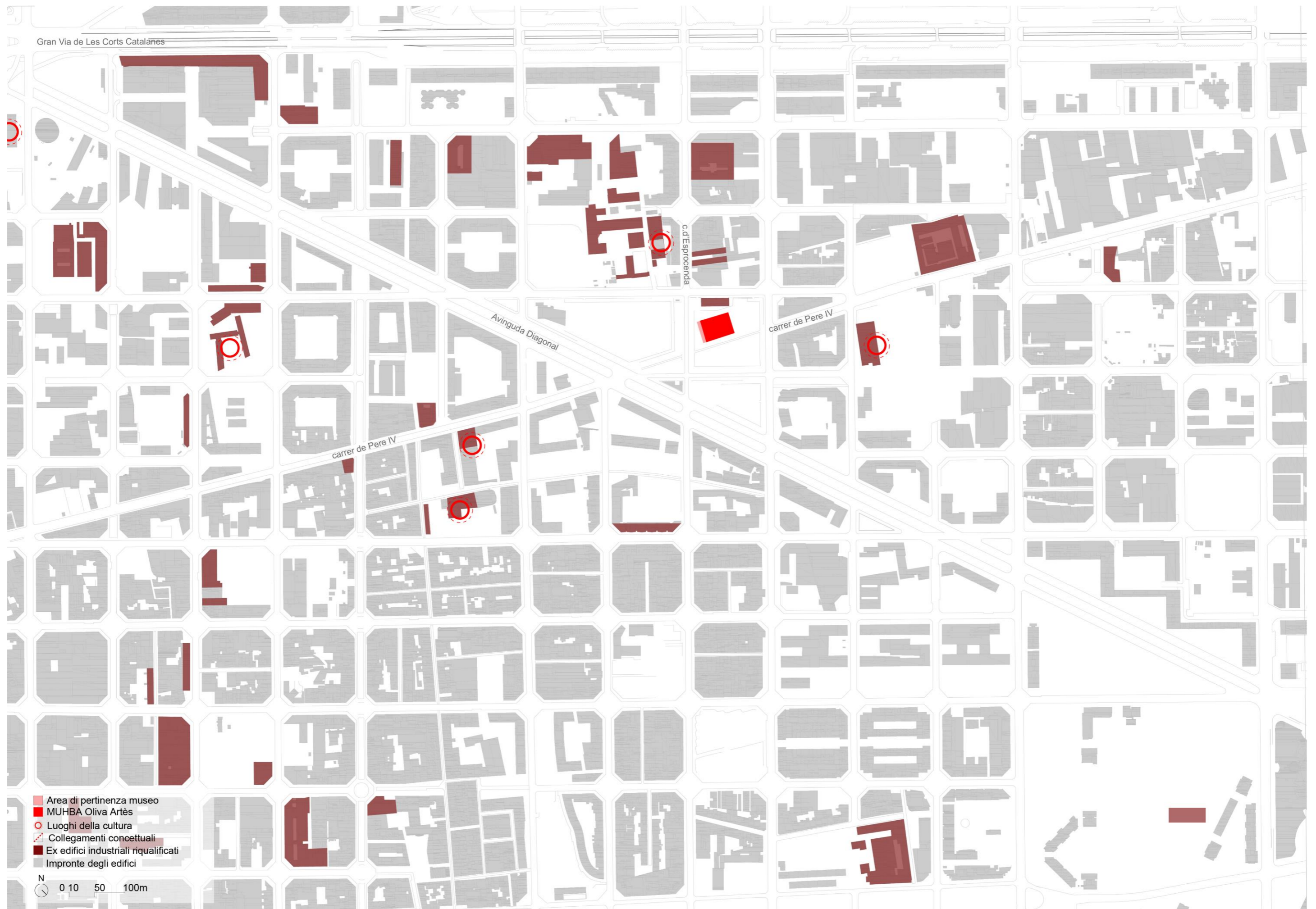


Figura 19: Sintesi dei luoghi della cultura e degli elementi del patrimonio industriale riqualificati (scala originaria 1:5000, el. C. Di Felice).

Una delle caratteristiche del quartiere del Poblenou è la sovrapposizione di diversi tipi di edifici, conseguente a una occupazione graduale del suolo avvenuta attraverso differenti fasi di crescita urbana a partire dal suo nucleo originario, con la caratteristica di uso misto residenziale industriale. Il risultato è una morfologia urbana connotata da frammentazione, diversità e assenza di regolarità. La griglia regolare dell'Eixample, infatti, arriva fino all'area per poi restare inconclusa (fig. 19)¹. Agli alti edifici dei blocchi residenziali e terziari si contrappongono i corpi a bassa densità degli edifici industriali storici, così come complessi industriali più ampi, come l'area di Can Ricart, per esempio, producendo forti discontinuità e rotture formali. Anche la presenza di spazi interstiziali privi di destinazione stabilisce una morfologia lontana dalla griglia strutturata che caratterizza l'Eixample di Cerdà. Infatti, i layout perpendicolari all'asse di pere IV che seguono l'ordine storico delle parcelle agricole si sovrappongono alla griglia ortogonale di Cerdà. Il Parc del Centre del Poblenou, al cui interno si colloca il museo, deriva da questa sovrapposizione del modello macro-strutturale dell'Eixample con la morfologia industriale. La configurazione degli altri spazi aperti, invece, è direttamente connessa al patrimonio esistente, come l'edificio di Can Framis o La Escoscesa (fig. 19).

Centrale nella definizione del progetto architettonico di Oliva Artès dello studio BAAS Arquitectura² è la presenza da un lato, della storica Carrer de Pere IV, che corre in parallelo lungo il lato lungo dell'edificio, e, dall'altro, del Parc del Centre del Poblenou dove si inserisce. La scelta dei progettisti incaricati di ripristinare parte del tracciato del Carrer di Pere IV, non originariamente considerato nel progetto di Jean Nouvel per il Parc de el Poblenou³, ha fatto sì che attualmente si configuri non solo come memoria storica, ma anche come principale percorso pedonale di attraversamento di questa parte del Parco e, al contempo, di accesso al museo, permettendo di stabilire una maggiore relazione fra museo ed esterno (fig. 21 e 22).

In riferimento a questo tracciato prende forma lo spazio del portico di ingresso del museo (fig. 23, 24, 25). Esso si propone come elemento di transizione tra il parco e il museo, che accoglie il visitatore e lo prepara ad iniziare il rituale di accesso all'interno del percorso di visita. Tale scelta compositiva porta a una nuova relazione tra gli spazi interni del museo con quelli esterni della città, finalizzata non

¹ Vedi nota 136.

² Principali pubblicazioni del progetto architettonico di BAAS Arquitectura: *Oliva Artès Museum in Barcelona*, 2020, in «Detail» n. 5, p. 18-19; *TC Cuadernos n.144 - BAAS / Jordi Badia 2010-2020*, 2020, General De Ediciones De Arquitectura, Valencia, España.

³ Vedi nota n. 112.

solo a orientare e condurre il visitatore agli spazi espositivi, ma anche a porlo in confronto con la città e il suo tessuto. Il portico si apre sul lato corto di ingresso al museo, rivolto a sua volta verso l'accesso al parco, e in parte verso il lato lungo ad Est dell'edificio per mantenere un dialogo con l'asse di Pere IV e la possibilità di attraversamento da più punti. La forma e la posizione del portico, inoltre, rievocano la presenza di alcune costruzioni e superfetazioni aggregate all'edificio nel corso del tempo. Parte dell'intervento si fonde con l'edificio originale, come il tetto, completamente ricostruito, e il pavimento, mentre altri nuovi elementi, come il portico, l'ascensore esterno e la scala interna, costruiti in ferro battuto, materiale che ricorda il passato industriale dell'edificio, si distaccano volutamente come figure sullo sfondo della preesistenza. La forma dell'ascensore esterno, invece, richiama quella delle ciminiere attorno, come quella situata al centro del parco o quella di Can Ricard limitrofa. Le grandi aperture di entrata indirizzano verso l'ampio spazio centrale interno della navata principale, di cui ne viene preservata la curiosa morfologia. La conformazione e la relazione visiva con l'esterno consentono permeabilità fra spazio espositivo e spazio di ingresso/accoglienza (fig. 26).

Per quanto riguarda l'organizzazione interna degli spazi, la navata centrale viene lasciata completamente libera. Il progetto risolve l'intervento con un solo gesto, ossia inserendo nella navata centrale un unico pannello disposto ad "anello" che separa il perimetro esterno del pannello, dedicato ad accogliere lo spazio espositivo sulla storia urbana e contemporanea di Barcellona, dallo spazio centrale. La collezione esposta nel corridoio che si viene a creare lungo il perimetro è dedicata alla storia urbana più recente della città fino ad oggi ed è costituita principalmente da pannelli esplicativi, distribuiti verticalmente sul pannello ad anello, mappe storiche, fotografie e alcuni oggetti rappresentativi del passato industriale dell'area. Rilevante è la parte dedicata alla narrazione dei movimenti di quartiere dello scorso secolo per la difesa del patrimonio architettonico dell'area. Lo spazio della navata centrale, lasciato quindi completamente libero, aiuta nell'ottenere flessibilità e configurazioni diverse dell'allestimento dello spazio a seconda del tipo di evento/attività temporanea realizzato, che varia da convegni, workshop, spettacoli teatrali a mostre temporanee (fig. 27, 28, 29, 30).

Il piano superiore delle due navate laterali, che si affacciano sulla navata centrale, è libero da arredi per ospitare mostre temporanee (fig. 31).

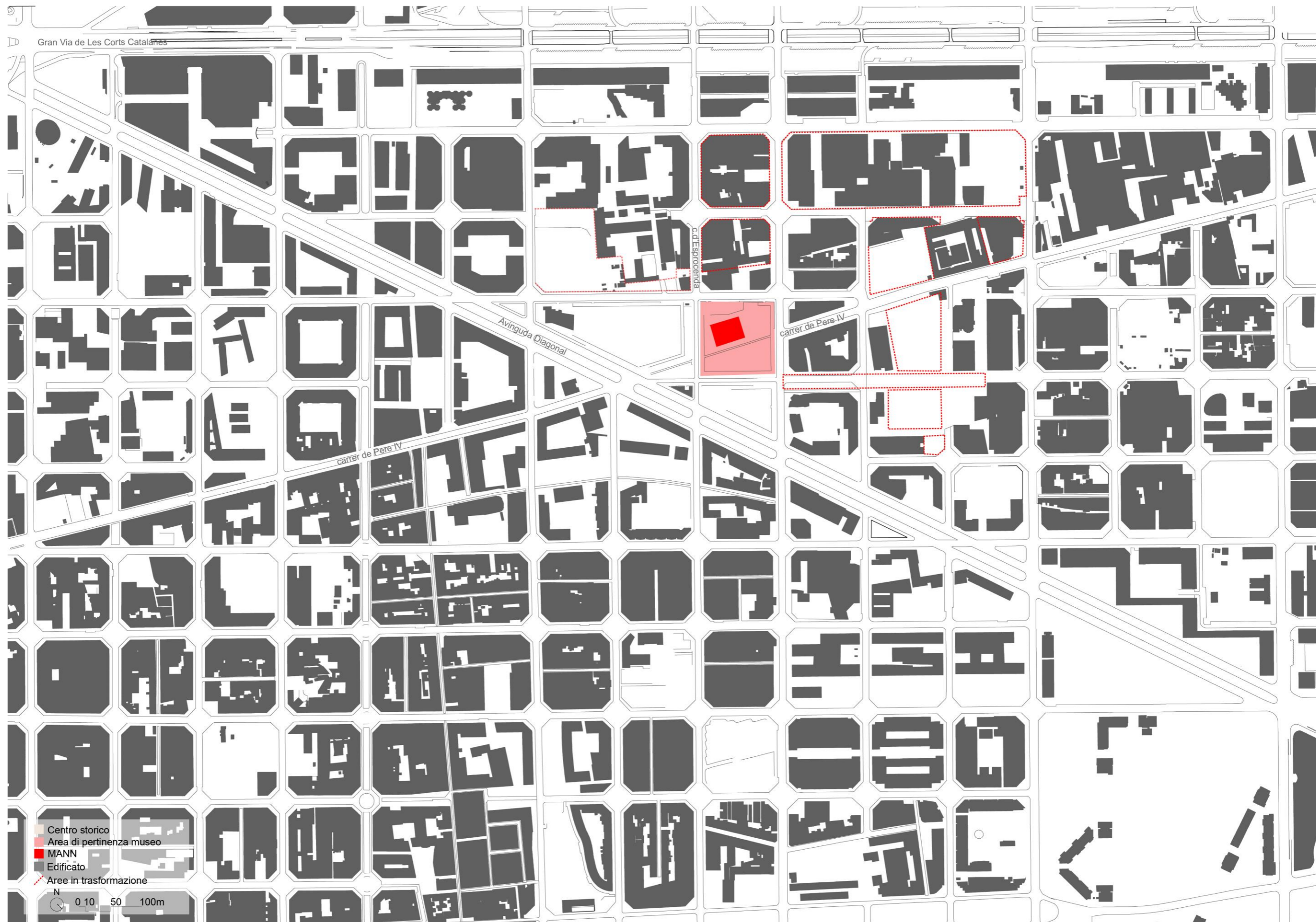


Figura 20: Sintesi della morfologia del quartiere (scala originaria 1:5000, el. C. Di Felice).

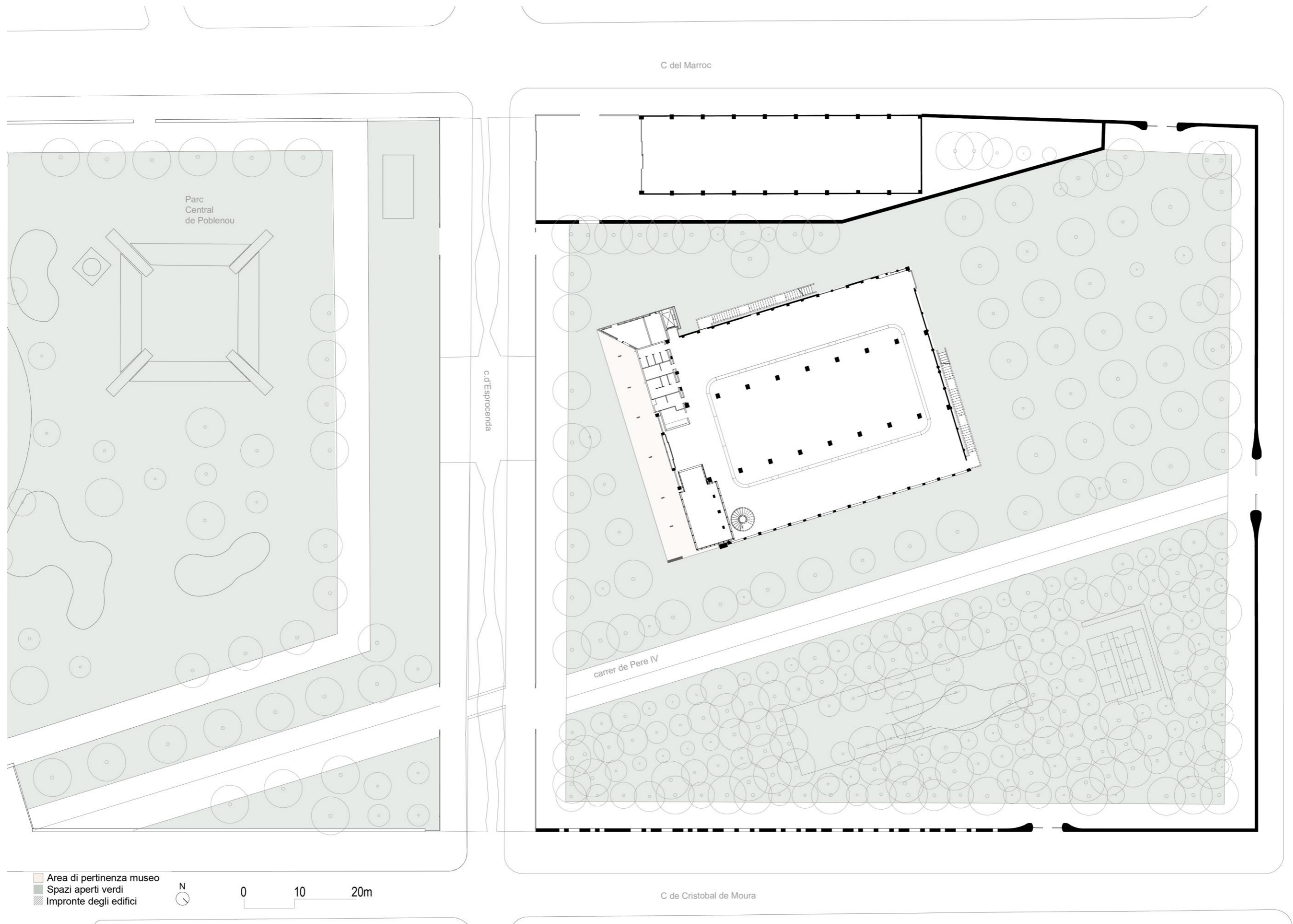


Figura 21: Attacco al suolo dell'edificio in relazione al contesto (scala originaria 1:500, el. C. Di Felice).



Figura 22: I grattacieli del 22@ del Poblenou dal lato Ovest dell'edificio (2021).



Figura 23: L'ingresso da Carrer de Pere IV, direttrice principale di collegamento (2021).



Figura 24: Il portico di ingresso come elemento di transizione tra il parco e il museo (2021).



Figura 25: Il portico strutturato lungo l'asse di Carrer de Pere IV (2021).



Figura 26: Relazione interno-esterno nell'ingresso del museo (2021).



Figura 27: Flessibilità d'uso della navata centrale del museo (2021).

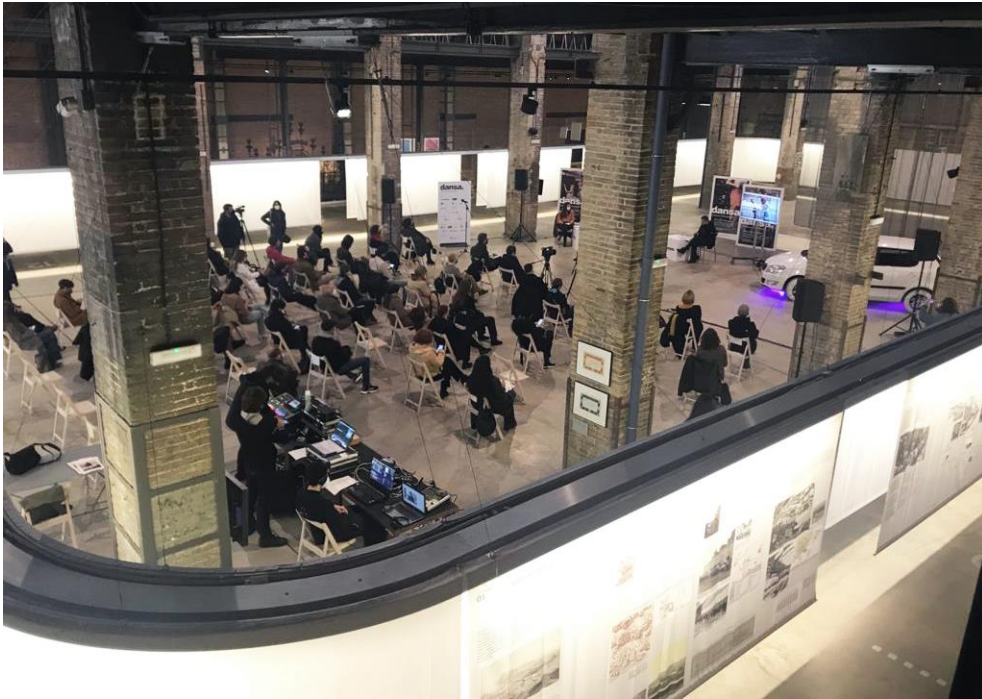


Figura 28 e Figura 29: Differenti configurazioni di utilizzo dello spazio interno (foto ©MUHBA).



Figura 30: Differenti configurazioni di utilizzo dello spazio interno (foto ©MUHBA).



Figura 31: Gli spazi espositivi ai piani superiori liberi per esposizioni temporanee (foto © MUHBA).

Indagine storico - documentale sull'edificio

L'ex stabilimento industriale Oliva Artés è uno degli edifici più emblematici del passato industriale del Poblenou. L'industrializzazione della zona di Sant Martí de Provençals (oggi Poblenou), avviene a partire dalla metà del XVIII secolo, quando la saturazione del suolo a Barcellona rende necessario lo spostamento delle attività e che si costruiscano fabbriche in terreni ampi, con grande disponibilità di acqua, necessari soprattutto per l'insediamento di industrie tessili. Ciò avviene grazie alla costruzione della Carretera de Matarò, attuale asse Pere IV, che resterà il principale collegamento con l'area industriale fino al 1972, con l'apertura della Gran Via. L'esplosione industriale tra 1861 e 1904 fa sì che l'area Sant Martí divenga il secondo nucleo industriale della Catalogna e uno dei più importanti della Spagna, tanto da conquistare l'appellativo di "Manchester catalana"¹. In questo contesto, nel 1920 si costruisce l'edificio che, in origine, insieme ad altri edifici adiacenti (uffici, edifici di servizio, ecc.), costituiva l'officina principale dell'azienda Oliva Artés (fig. 32, 33, 34). Si trattava di un complesso architettonico a pianta rettangolare costituito da tre navate disposte simmetricamente e intercomunicanti con otto campate. Esternamente presentava due livelli di aperture sovrapposti tra i contrafforti e la facciata e caratterizzati dalla distribuzione simmetrica delle finestre. Ca l'Oliva, come testimoniano anche agli anziani del quartiere, era un'azienda di costruzione di macchinari di una certa popolarità e impiegava molte persone nel quartiere².

¹ Sull'evoluzione storica del quartiere si veda: Tatjer Mercè, Vilanova Antoni, 2008. *La ciutat de les fàbriques*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona; Ajuntament de Barcelona, MUHBA, 2013. *Guia urbana Poblenou/BCN*, Barcelona; Checa Artasú Martí, 2002. *Poblenou: la fàbrica de Barcelona*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

² MUHBA, Institut de Cultura, Ajuntament de Barcelona, 2010. *Taller Oliva Artés. Estudi historicoartístic*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

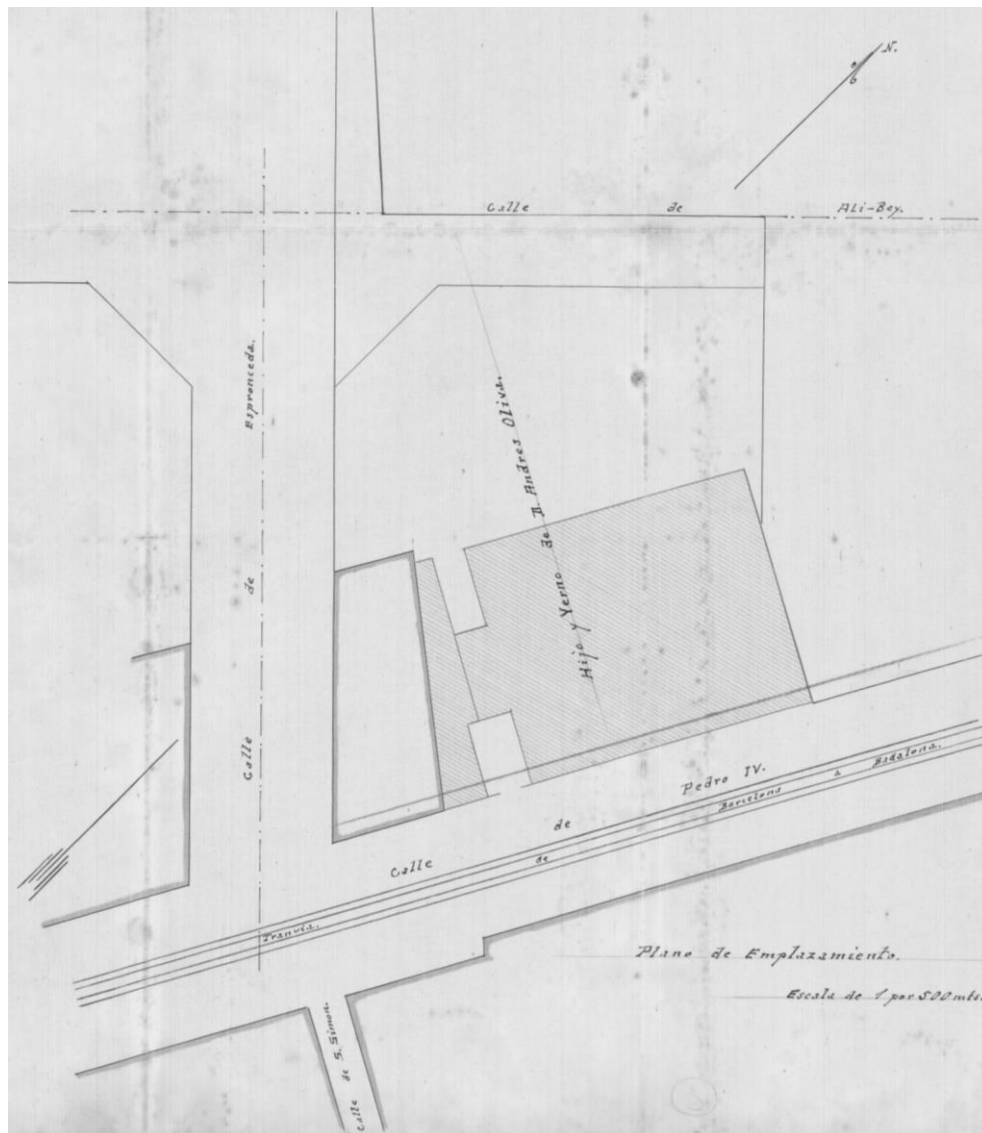


Figura 32: Planimetria del taller Oliva Artès al 1920 (fonte: AMDSM, Arxiu Municipal Districte de Sant Martí).

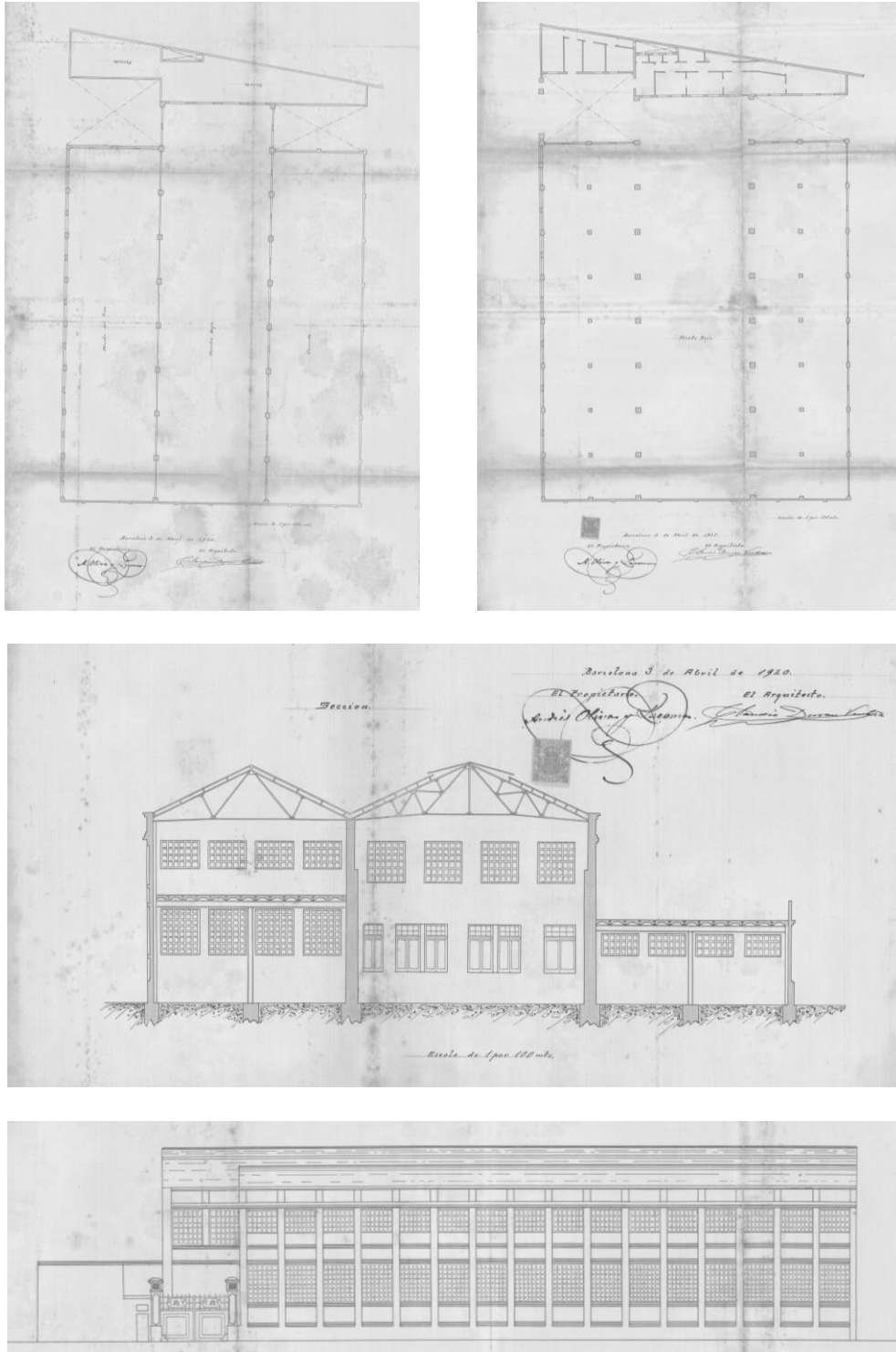


Figura 33: Piantes, seccion e prospetto del taller Oliva Artès al 1920 (fonte: AMDSM, Arxiu Municipal Districte de Sant Martí).

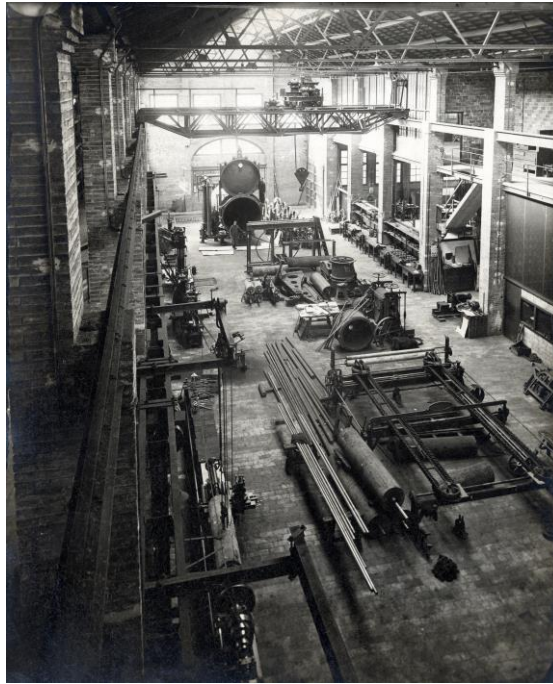


Figura 34: La navata centrale della fabbrica al 1930 (fonte: AMDSM - Arxiu Municipal Districte de Sant Martí, Fons Oliva Artès, 138).

La fase di industrializzazione subisce in seguito un primo arresto durante la guerra civile e il piano regionale del 1953, basato su una distinzione in zone funzionali, interrompe la storica vocazione mista produttiva che aveva sempre caratterizzato l'area portandola a una lenta decadenza fino al 1960, con la conseguente dismissione delle attività e trasferimento degli abitanti. Oliva Artès rimane un'eccezione, riuscendo a mantenere la sua attività ancora per qualche decade. L'edificio, successivamente, entra in quel processo dialettico che nei primi anni del XXI secolo ha portato ad un notevole riconoscimento del patrimonio industriale di Barcellona attraverso la sua catalogazione³. Tale processo ha influenzato anche la scelta di collocare il museo all'interno della ex fabbrica. Ciò è avvenuto in concomitanza con l'attuazione del piano strategico 22@ che ha previsto la conversione dell'ambito urbano in una zona dedicata al settore tecnologico-terziario⁴. La trasformazione è stata associata all'espansione della città verso Nord-Est e verso il margine destro del fiume Besòs, conseguente al Forum del 2004.

³ Sulla questione del patrimonio a Barcellona ne parla diacronicamente in particolar modo Scarnato, A., 2016. *Barcelona supermodelo. La complejidad de una transformación social y urbana (1979-2011)*, Editorial Comanegra i Ajuntament de Barcelona

⁴ López Corduente, A., (a cura di) 2011. *22@ Barcelona: 10 anys de renovació urbana = 10 years of urban renewal*, l'Ajuntament, Barcelona.

L'azienda Oliva Artès, in particolare, era stata interessata dall'Unità d'Azione numero 8 del *Pla d'Obertura de la Diagonal*, motivo per cui aveva dovuto traslocare. L'edificio diviene di proprietà comunale nell'ambito dell'area urbanistica del Piano Speciale, con lo scopo di avviare la costruzione del futuro Parc del Centre del Poblenou e demolire pertanto l'edificio. Sarà il principio di altre azioni come quella attuata per Can Ricart⁵. Agli inizi del secolo l'unico documento di riferimento a tutela del patrimonio architettonico consiste nella revisione del *Pla Especial de protecció del patrimoni arquitectònic, històric i artístic de la ciutat de Barcelona*, tuttavia, il documento escludeva moltissimi edifici che erano invece presenti nella catalogazione precedente⁶ e comprendeva a malapena una dozzina di elementi del patrimonio industriale del Poblenou – non erano stati considerati edifici come Can Ricart, La Escocesa, Oliva Artés, La fàbrica Lucena, Can Gaudier, solo per citare alcune delle principali fabbriche lungo l'asse Pere IV attualmente, invece, tutelate e riconvertite per usi culturali. A partire da una critica al piano, rivolta principalmente al fatto che i criteri predominanti nella valutazione del patrimonio costruito della città fossero stati prevalentemente di carattere formale senza arrivare a discriminare altri tipi di valori, come quelli legati al significato nella memoria collettiva o paesaggistici, il Gruppo del Patrimonio Industriale del Forum Ribera del Besòs⁷ avvia a partire dal 2003 l'elaborazione di un piano specifico per il patrimonio industriale del Poblenou per la conservazione dei suoi

⁵ Grup de Patrimoni Industrial del Fòrum de la Ribera del Besòs, 2006. *Can Ricart: patrimoni, innovació i ciutadania*, Barcelona.

⁶ La prima catalogazione del patrimonio di Barcellona viene avviata nel gennaio 1979 e il primo *Catàleg del Patrimoni Arquitectònic Historicoartístic de la ciutat de Barcelona* viene pubblicato nel 1987. Nel 2000 viene approvata la revisione.

⁷ Si trattava di un gruppo intellettuale composto da rappresentanti di diverse organizzazioni e cittadini del territorio interessati a riflettere criticamente sullo sviluppo dell'area tra la Barceloneta e il fiume Besòs. Un membro era Juan Roca i Albert, attuale direttore del museo MUHBA, all'epoca professore dell'istituto Barri Besòs; un altro membro del gruppo, l'architetto Rafael Encinas, aveva collaborato nel 1997 con l'Associazione dei residenti di Poblenou in uno studio sulle trasformazioni urbane intitolato "El Poblenou. Un quartiere alle porte del 21° secolo". L'opera, firmata da Encinas insieme alla sociologa Elisabet Tejero, metteva in guardia contro il pericolo di processi di gentrificazione e perdita di identità in luoghi soggetti a operazioni immobiliari su larga scala come quelle che interessano la Barcellona post-olimpica nell'area orientale. Del Fòrum de la Ribera del Besòs hanno fatto parte anche la geografa argentina Perla Zusman e la responsabile culturale che coordinava mostre e progetti della Fundació Tàpies, Noemí Cohen; Jorge Ribalta, fotografo, responsabile dei programmi pubblici al MACBA; il geografo e storico Mercè Tatjer, responsabile dello studio di archeologia industriale svolto dal gruppo; l'architetto Jordi Fossas e il giornalista e attivista di riferimento nel Poblenou, Josep Maria Huertas, entrambi membri – e secondo fondatore – dell'Archivio Storico del Poblenou; Salvador Clarós i Ferret, che allora presiedeva l'Associazione dei residenti del Poblenou, un ente che era chiamato a guidare azioni in difesa del patrimonio della città industriale; infine, Lluís Estrada, uno dei pilastri della cooperativa abitativa Sagrat Cor, e Antoni Vilanova, un architetto esperto di patrimonio industriale che si era appena stabilito nel quartiere (con quest'ultimo ho avuto la possibilità di svolgere un'intervista).

elementi e paesaggio. Il lavoro del gruppo partiva da una riflessione in cui gli elementi del patrimonio venissero considerati non come oggetti singoli ma nel loro insieme e di fissare criteri di valutazione che tenessero conto della funzione documentaria del patrimonio, della componente paesaggistica, degli eventi storici e della loro funzione sociale ed economica, nonché la dimensione immateriale e simbolica. Sebbene la stessa società 22@bcn avesse promosso nel tempo alcuni studi parziali sulla storia industriale di Poblenou e sull'eredità che aveva lasciato, è stata la pressione esercitata dai movimenti di quartiere, come il gruppo del Forum, che ha permesso di ripensare la questione del patrimonio industriale nel Poblenou e che ha portato all'approvazione e alla pubblicazione del documento di ampliamento del Catalogo ufficiale *Modificació del Pla Especial de Protecció del Patrimoni del Districte de Sant Martí (Patrimoni Industrial del Poblenou)*, presentato dal Consiglio Comunale nel maggio 2006⁸. La proposta giungeva in un momento in cui la pianificazione dell'area in esame era già ampiamente approvata, il che comportava una complessità ulteriore, poiché richiedeva di rimetterla in discussione e modificarla. Grazie alle prime campagne di sensibilizzazione del territorio e al dialogo proficuo con Oriol Clos, director d'Urbanisme del 22@, il Gruppo del Patrimonio era riuscito a salvaguardare l'edificio del Taller Oliva Artès dalla sua demolizione. Infatti, il piano era stato oggetto di un primo studio da parte del Gruppo del Patrimonio Industriale del Forum Ribera del Besòs⁹ e l'elaborato finale del gruppo, *El Pla De Patrimoni Industrial Del Poblenou*, è un documento di carattere informale, risultato di un lavoro non finanziato dal Comune ma che verrà utilizzato dall'amministrazione per la redazione del piano finale. Lo strumento finale proposto dal Comune di Barcellona ha rappresentato un passo avanti e uno strumento necessario per la conservazione del patrimonio. Determina limiti e vincoli di intervento in base al grado di protezione e tutela un numero maggiore di beni rispetto al precedente, tuttavia, non risponde alla visione di insieme proposta dal Gruppo. Il lavoro del gruppo, infatti, aveva la novità metodologica di non limitarsi ad offrire un elenco, ma di indicare elementi, insiemi e assi, nonché aree importanti per il rapporto tra questi e gli edifici circostanti. Il documento fu inviato a tutti gli organi amministrativi competenti in materia di patrimonio, aspirando a sensibilizzare l'opinione pubblica e ad aprire un dibattito

⁸ Il documento viene redatto dal Comune di Barcellona, in linea con la Proposta non-legislativa approvata il 26 ottobre 2005 dal Parlamento della Catalogna, che richiedeva la promozione e l'adozione di misure per la protezione del patrimonio industriale.

⁹ Un anno prima, infatti, precisamente nel marzo 2005, il Forum Ribera del Besòs aveva presentato pubblicamente la versione finale della proposta per un *Pla integral del patrimoni industrial de Barcelona*, che era allegato agli Studi per un piano regolatore per il patrimonio industriale a Poblenou.

cittadino sull'importanza di quel patrimonio di Barcellona che era seriamente minacciato dalla pressione urbana della grande trasformazione della zona Est della città. Il documento del Grup de Patrimoni conteneva anche la proposta di Joan Roca di un Museo del Lavoro e della Metropoli Industriale, incentrato sulla potenzialità del patrimonio industriale, per il suo aspetto culturale ed educativo, di impulso economico e di rilancio e articolazione della città. Per l'area di interesse del progetto Oliva Artès, oltre a dare indicazioni specifiche sull'edificio, il piano proponeva un *masterplan* per l'Area Patrimonial Can Ricart-Parc Central-Pere IV. Per quanto riguarda l'edificio, all'interno del Piano il gruppo proponeva di riformulare le tre navate rimaste con la ricostruzione del muro perimetrale e con un nuovo edificio di tutt'altra scala che chiudesse alle spalle la fabbrica. Tale proposta nasceva in seguito alla demolizione della costruzione trasversale che univa le navate da dietro e le articolava, della navata anteriore e, soprattutto, del muro perimetrale. Senza la ricostruzione di questo muro perimetrale frontale e delle sue caratteristiche aperture, con motivi Art Déco, le tre navate spoglie sono difficilmente interpretabili come una fabbrica, almeno esternamente. La demolizione del corridoio dove si trovava la strada di collegamento tra le tre navate, con un complesso sistema di rotaie, rendeva anche difficile la comprensione di alcune navate che risultavano distaccate l'una dall'altra. Il documento, infine, conteneva anche la proposta di un disegno complessivo che riguardava gli ex edifici industriali lungo l'asse di Pere IV e gli spazi aperti attorno, come conseguenza delle domande crescenti sull'idoneità del progetto di Jean Nouvel del Parc del Centre del Poblenou¹⁰, che all'epoca non era ancora terminato. Il progetto proponeva connessioni fra Oliva Artès, il nuovo parco e l'area di Can Ricart tramite un sistema di percorsi e spazi aperti interconnessi, ma non fu preso in considerazione dalla proposta finale del comune (fig. 35).

Il progetto più recente di riqualificazione dell'edificio deriva da un iter complesso, dovuto in particolare alla crisi economica del 2008 che, a causa della limitazione dei finanziamenti, ne ha prolungato il cantiere e ne ha modificato le premesse architettoniche. Il progetto si è pertanto adattato a questa condizione, costruendo il progetto definitivo a mano a mano in diverse fasi e in parte

¹⁰ Durante le interviste Juan Roca e Antoni Vilanova si sono espressi entrambi in modo duramente critico nei confronti del progetto. Per entrambi la recinzione esterna non garantisce permeabilità e interrompe la continuità dell'asse Pere IV. Secondo il direttore, inoltre, ha incentivato il degrado attuale in cui verte la zona più a nord del quartiere poiché a causa dell'intervento ha perso accessibilità e si è ritrovata isolata rispetto alla parte a sud della strada.

allontanandosi dal progetto originario, vincitore del concorso del 2009¹¹. La prima fase è il risultato di una serie di interventi volti solo alla protezione e consolidamento dell'edificio della navata centrale per permettere l'inserimento di un'esposizione temporanea, mentre la parte relativa agli uffici del MUHBA e dei servizi viene lasciata in sospeso. La seconda fase di intervento, invece, ultimata nel 2021, ha riguardato l'inserimento della scala di collegamento, del portico e ascensore esterno¹².

¹¹ MUHBA, Institut de Cultura, Ajuntament de Barcelona, 2010. *Muhba Oliva Artés, El centre d'història contemporània de Barcelona*. Dossier de Prensa, Barcelona.

¹² 2016. *UNFINISHED. Pabellón español · Spanish Pavillion*, La Biennale di Venezia, <http://unfinished.es/obras/09.pdf>.



Figura 35: Estratto dal Pla del Patrimoni Industrial: proposta per un progetto urbano del nuovo Parc del Poblenou e del suo contesto (© MUHBA).



Figura 36: L'esterno della fabbrica prima dell'intervento di Baas Arquitectura
(Foto © Carlos Hernández).

TIPO DI LETTURA	TEMATICHE	ELEMENTI EMERGENTI
Lettura compositiva		
relazione con il contesto		<ul style="list-style-type: none"> - museo multinodale - vicino aree di trasformazione urbana (Gloriès, Forum, Diagonal) - posizione all'intersezione fra due assi importanti della città - quartiere in profonda trasformazione - prossimità con ex edifici industriali riconvertiti ad uso culturale
rapporto pieni / vuoti		All'interno del Parc Central de el Poblenou con cui si interfaccia
assetto distributivo		<ul style="list-style-type: none"> - portico d'ingresso come elemento di transizione tra edificio e parco - collocazione lungo asse urbano (carrer de Pere IV)
qualità intervento architettonico		<ul style="list-style-type: none"> - riuso edificio del patrimonio esistente - luminosità e ampiezza navata centrale - flessibilità d'uso dello spazio - relazione visiva con l'esterno

Tabella 6: sintesi degli elementi emergenti dall'analisi compositiva (el. C. Di Felice).

3.2.1.3 Pratiche: come il museo dialoga con la città

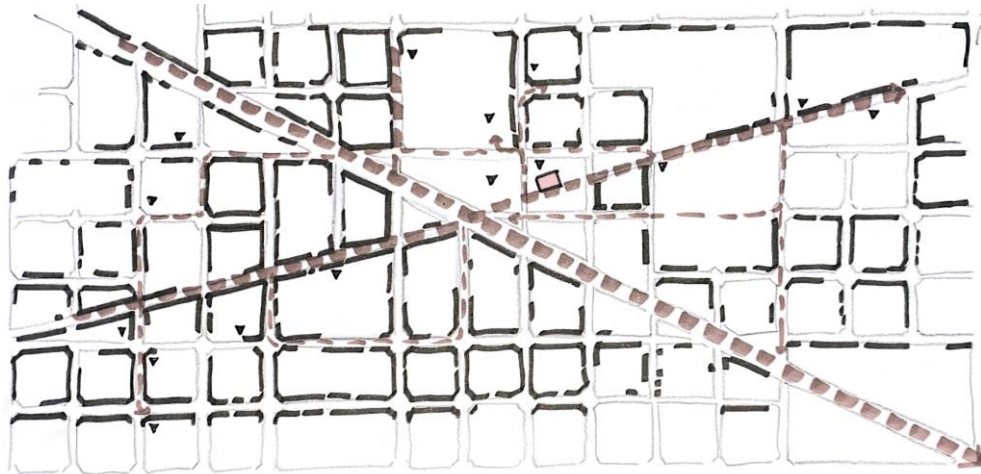


Figura 37: I principali itinerari seguiti a piedi all'interno del quartiere durante l'attività sul campo, in particolare riferiti ad edifici ex industriali riconvertiti (segnati in arancione) (el. C. Di Felice).



Figura 38: Prospetti degli edifici ex industriali riconvertiti incontrati lungo l'itinerario (el. C. Di Felice).

L'attività sul campo è stata svolta per un periodo prolungato (luglio e settembre 2021), seguendo itinerari a piedi all'interno del quartiere in momenti differenti della giornata. Alcuni itinerari sono stati ripercorsi più volte al fine di comprendere in modo più specifico le iterazioni con il contesto (fig. 37, 38). Alcuni itinerari, inoltre, come quello lungo carrer de Pere IV, sono stati realizzati partecipando in prima persona a attività guidate organizzate dal museo stesso per promuovere *trekking* urbani nel quartiere.

Avvicinandosi al museo, l'Avenida Diagonal, che costeggia il Parc Central de el Poblenou, con la sua ampia sezione stradale e i grattacieli che vi si affacciano, fa da spartiacque fra la zona più a Sud del Poblenou, verso il mare, e il registro completamente differente della conformazione urbana del distretto di Sant Martí situato più a Nord, costituito da una complessità di corpi bassi industriali alternati a nuove costruzioni residenziali e spazi interstiziali vuoti. Il recinto verde che segna il perimetro del parco schermo e isola dall'esterno. Al contempo, esso si apre in più punti rispetto alla strada permettendone l'accessibilità (fig. 39 e 40). L'accesso più visibile è quello situato lungo il proseguimento della calle Pere IV all'interno del parco. A parte alcuni punti di maggiore visibilità - percorrendo la calle Pere IV dall'altro tratto della strada, così come dall'altra sezione del Parco prospiciente - nel complesso l'edificio si mimetizza rispetto al contesto (fig. 41, 42, 43, 44). Proseguendo Carrer de Pere IV all'interno del parco l'edificio del museo è una presenza discreta ma con una forte identità, che incuriosisce il visitatore che proviene dal cancello. Ciò che si genera dall'interfaccia con esso è uno spazio di piccola scala che permette una relazione intima tra visitatori e museo. È uno spazio tranquillo, con un certo grado di domesticità. L'impatto con il luogo, dall'ingresso del parco, riduce l'energia del visitatore, lo isola dal rumore della strada e fa in modo che si crei l'atmosfera per entrare nello spazio museale. Il portico di ingresso è il punto in cui maggiormente si vincola con la città e le sue proporzioni gli attribuiscono una dimensione umana. Uno spazio di transizione e trasformazione, che simbolizza la porta, non solo fisicamente, ma anche metaforicamente, che esiste fra la città e il suo contenuto. È uno spazio ambiguo, di un ritmo veloce e di uno più lento, in cui le attività inducono a permanere o semplicemente ad attraversarlo durante una corsa o una passeggiata con il cane. La sua dimensione "umana"¹³, associata alla permeabilità, facilita le interazioni sociali e fa sì che avvengano delle forme di appropriazione dello spazio da parte della comunità del quartiere tramite usi che si svincolano dall'attività museale. Passeggiate o corse, appunto, oppure attività sportive come classi di yoga o *fit boxing*, chiacchiere informali (fig. 44, 45). Quando, invece, il museo risulta aperto, spesso le persone, magari ignare della sua presenza in precedenza, vi entrano incuriosite dall'architettura esterna, seguendo un

¹³ David Sim nel suo testo *Soft City* parla di "scala umana" riferendosi a dimensioni del progetto che radicano nei comportamenti e sensi umani, in particolare significa progettare ponendo attenzione all'esperienza a livello dei nostri occhi, includendo gli stimoli sensoriali. Il testo, a sua volta, fa partire il ragionamento dal lavoro avviato negli anni settanta da Jan Gehl, con la pubblicazione nel 1971 di *Life Between Buildings* (La vita tra gli edifici), testo che rappresenta un cambiamento di paradigma nella comprensione dell'uomo e dell'ambiente costruito, creando un approccio interdisciplinare con l'idea di dare priorità alla vita umana rispetto alla forma costruita.

movimento dall'esterno verso l'interno agevolato dai percorsi e dalla visibilità del portico d'ingresso.

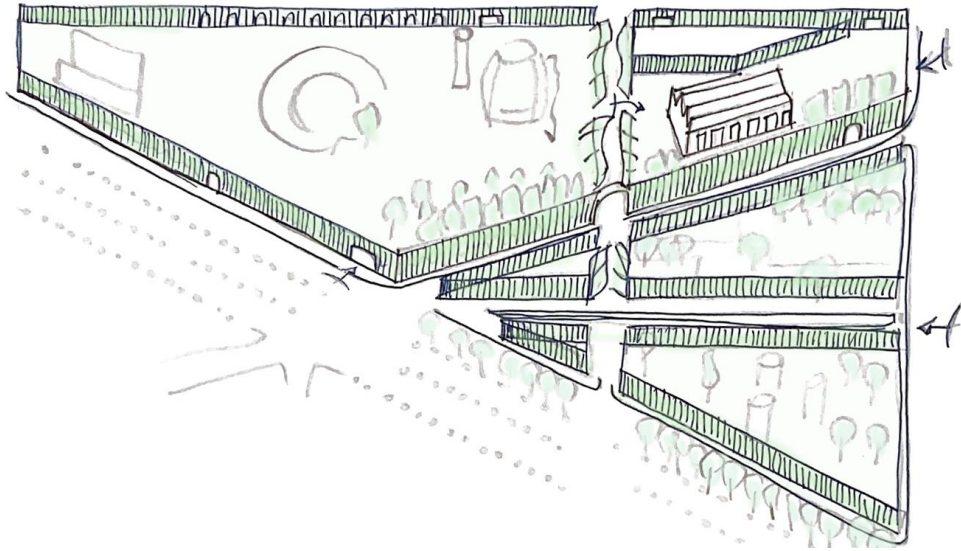
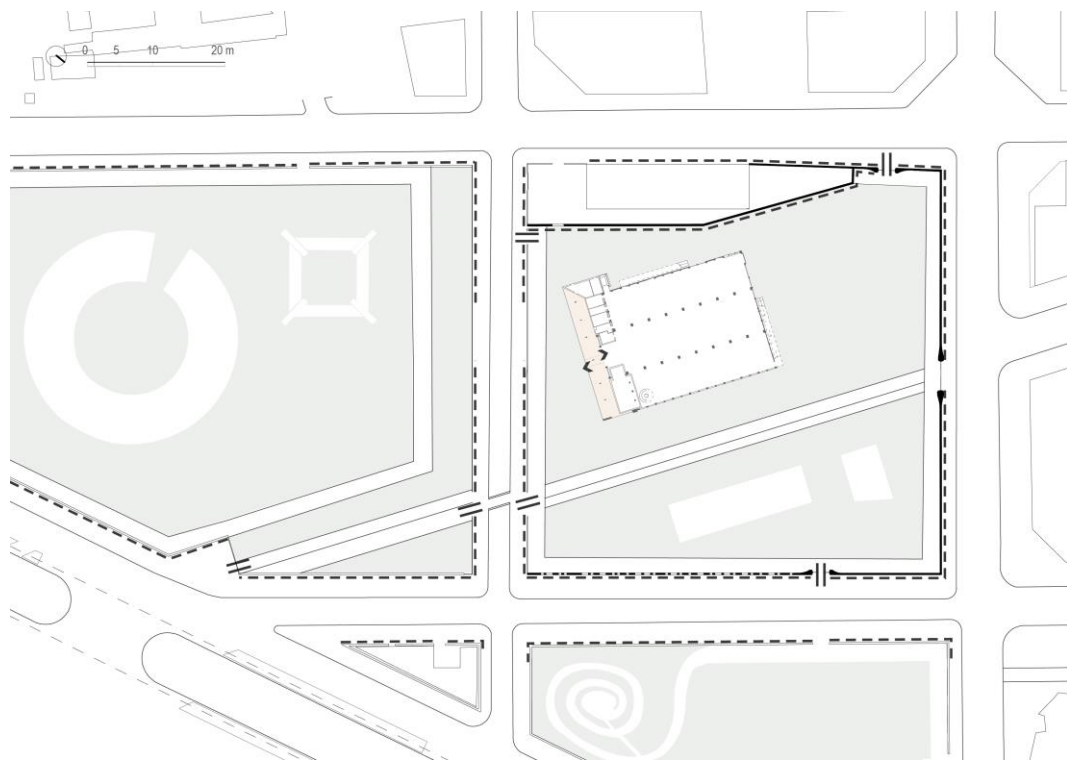


Figura 39: Schizzo realizzato sul campo: varchi, limiti, accessibilità del Parc Central de el Poblenu. (el. C. Di Felice).



- ~ Barriere
- - Separazione/limite
- ↔ Corrispondenze
- || Varchi

Figura 40: Accessibilità: limiti, barriere, varchi (el. C. Di Felice).





Figura 41, Figura 42, Figura 43, Figura 44: La percezione del museo dai quattro lati di recinzione del parco: l'edificio è una presenza discreta rispetto al contesto (2021).

La percezione non è quindi di un'architettura monumentale ignara del contesto ma parte di un tutt'uno, arrivata a completare il lavoro attuato con l'inserimento del parco nel definire un nuovo spazio di incontro e per la comunità (fig. 47). Risulta l'ultimo tassello di un importante intervento di trasformazione in cui il Parc del Centre del Poblenou, in cui si trova, assume un ruolo centrale. Le altre "isole", infatti, che conformano il parco, appaiono vive, vissute nel quotidiano e nelle diverse ore del giorno, per praticare attività ludico sportive, per l'incontro tra persone, per il gioco dei bambini (fig. 48, 49). Il passaggio pedonale di Carrer de Pere IV è quello che stabilisce maggiore dinamicità nell'area e che stabilisce una connessione fra due parti del quartiere. La percorribilità e attraversabilità dell'area si riferisce agli spostamenti più piccoli, ma forse più importanti, i movimenti che le persone compiono nel quotidiano e che le mettono in contatto con la vita del loro quartiere. Il risultato in questo caso è facilità di accesso, comodità, partecipazione spontanea, e la possibilità di passare da una situazione all'altra in modo semplice e veloce¹⁴.

Al contempo, il fatto che lo spazio esterno attorno al museo sia racchiuso e protetto dalla recinzione verde lo rende uno spazio chiaramente definito e riconoscibile dalle persone, nonché protetto fisicamente e visivamente, garantendo privacy e senso di sicurezza, qualità molto necessarie in un ambiente urbano. Esso si presta pertanto ad attività interpretabili come estensione della vita all'interno dell'edificio del museo o come spazio aggiuntivo e complementare in cui svolgere altre attività.

Infatti, in occasione di attività ed eventi organizzati dal museo vengono coinvolti sia gli spazi interni sia quelli esterni di prossimità (fig. 50, 51). L'estensione del piano terra dell'edificio verso l'esterno, agevolata dalla configurazione del nuovo portico di ingresso, permette una maggiore diversità di usi e garantisce che un maggior numero di persone trascorra più tempo in contatto con la vita che si svolge all'esterno, contribuendo a promuovere un senso di comunità e di sicurezza. La maggiore diversità di usi si traduce in uno spazio attivo durante tutta la giornata che favorisce maggiore interazione fra i servizi offerti e gli schemi di movimento quotidiani.

¹⁴ Sim, David, 2019. *Soft City: Building Density for Everyday Life*, Island Press.



Figura 45 e Figura 46: Usi informali del portico per attività ludico - sportive (2021).



Figura 47: Lo spazio antistante favorisce le interazioni sociali (2021).



Figura 48: Utilizzo informale degli spazi laterali del museo (2021).



Figura 49: Il parco vissuto nel quotidiano per attività sportive e ludiche dei bambini

(2021).

TIPO DI LETTURA	TEMATICHE	ELEMENTI EMERGENTI
Analisi delle pratiche di relazione e funzionali		
accessibilità		- visibilità portico d'ingresso - spazio antistante l'edificio come luogo di incontro
comunità locale		- partecipazione a mostre ed eventi temporanei su temi locali - apprezzamento intervento architettonico, meno i contenuti
spazi di relazione		- portico di ingresso come luogo dello stare e per attività informali - navata centrale - attività ed eventi che coinvolgono contemporaneamente sia gli spazi interni sia quelli esterni di prossimità
integrazione con il contesto		- il recinto verde che segna il perimetro del parco schermo e isola dall'esterno - permeabilità data da più punti di accesso al parco - senso di sicurezza e dimensione umana - visuali verso l'esterno al piano terra

Tabella 7: Sintesi degli elementi emergenti dall'analisi delle pratiche di relazione e funzionali (el. C. Di Felice).

3.2.1.4 Elementi di *audience development*

Dal punto di vista degli aspetti di *audience development*, l'intento più evidente della strategia attuale del museo è quello di indirizzare i pubblici, sia turistici che locali, verso parti di città meno conosciute, spesso inesplorate. Partendo da una riflessione sul patrimonio della città e la sua percezione, il potenziale nel costruire itinerari fra i vari spazi patrimoniali si situa, infatti, nel generare modalità alternative di visita per residenti e turisti. Il museo mira a disvelare quegli schemi mentali che spesso il visitatore ha sulla città. In particolare, della città di Barcellona si è costruita un'immagine identitaria lontana dalla sua condizione attuale. La conferma di ciò è che la maggior parte dei visitatori si limita a una parte della città senza considerare il fondamentale asse Est-Ovest che è stato a lungo quello della crescita urbana¹⁵. Proprio a fronte di tali considerazioni, l'intenzione del museo è quella di muoversi verso la proposta di itinerari in cui la spiegazione e

¹⁵ Roca i Albert, Joan, 2009. *El museu d'història de barcelona, portal de la ciutat*, in «her&mus», n. 2, pp. 98-105.

l'incorporazione di elementi patrimoniali sono formulate per fornire una prospettiva concreta sulla città a visitatori e cittadini, aiutando nella costruzione di un turismo più sostenibile. Ciò si traduce nella proposta recente de “la riba del Besos”, in cui si propone un cambio di sguardo dalle periferie verso il centro, oppure, come nel caso del MUHBA Oliva Artès, ad esempio, nel realizzare itinerari guidati lungo Carrer de Pere IV, poiché la memoria di tale strada è vitale per comprendere non solo la storia dell’edificio ma anche il significato di un intero quartiere. Il museo, inoltre, ha costruito una segnaletica *ad hoc* lungo il percorso per arricchire tale racconto urbano, inserendo il MUHBA Oliva Artès come una delle tappe dell’itinerario.

Le attività ed eventi che arricchiscono il programma culturale del MUHBA Oliva Artès rendono possibile un lavoro a doppia scala: da un lato, le mostre temporanee hanno tematiche che costruiscono una narrativa comune sulla città, dall’altro, le attività ed eventi correlati ad esse sono funzionali a creare un luogo di incontro per il quartiere. In tale direzione, si stabiliscono collaborazioni e *partnership* con associazioni di quartiere, università e scuole locali per garantire un’offerta che risponda a tale necessità. Ad esempio, la mostra recente dedicata al “El futbol i la construcció d'identitats” del 2020 dal punto di vista dei contenuti voleva raccontare più in generale il calcio visto dalla prospettiva della sua capacità di costruzione di comunità, mentre nell’offerta di attività correlate ha proposto incontri con i bambini delle scuole locali e associazioni calcistico – sportive per promuovere la mostra così come l’utilizzo dello spazio del museo per l’aggregazione sociale del quartiere (fig. 50, 51). Meno efficace è invece stato finora il tentativo da parte del museo di costituire collaborazioni con altre istituzioni culturali all’interno della città.

Per favorire l’accessibilità sociale, infine, è previsto che l’ingresso al MUHBA Oliva Artès sia completamente gratuito, così come per gran parte degli spazi patrimoniali del museo. Il pagamento del biglietto di ingresso allo spazio principale di placa del Rei, invece, permette l’estensione della visita nei giorni successivi e dà accesso non solo ad esso ma anche ad altri spazi patrimoniali.



Figura 50: Il parco, in occasione degli eventi del museo, diventa luogo di aggregazione sociale per il quartiere (2021).



Figura 51: Attività esterne correlate all'inaugurazione di una mostra (2021).

Infine, il MUHBA ha stabilito la City History Museum Network of Europe, una rete informale di cui fanno parte musei della città europei per permettere la promozione di studi storici e patrimoniali comparati per la costruzione di una rete fra grandi città più stabile e duratura.

TIPO DI LETTURA	TEMATICHE	ELEMENTI EMERGENTI
Elementi di <i>audience development</i>		
partnership		- network <i>City History Museum European Network</i> - collaborazioni con associazioni di quartiere
offerta culturale		- mostre su temi locali - contenuti relativi alla città e al quartiere in cui si colloca
accessibilità sociale		- gratuità ingresso (MUHBA Oliva Artès) - biglietto unico agevolato per più spazi patrimoniali del complesso
turismo sostenibile		- itinerari urbani alternativi lungo la riva del Besòs e in generale verso parti della città meno esplorate - trekking urbani guidati nel quartiere

Tabella 8: Sintesi degli elementi emergenti dall'analisi degli elementi di *audience development* (el. C. Di Felice).

3.2.1.5 Le interviste

La proposta metodologica ha previsto una fase di interviste finalizzate ad integrare i dati, le fonti, e informazioni e le analisi con le evidenze segnalate dagli esperti sui differenti temi per i singoli musei¹⁶. Si riporta un diagramma riassuntivo delle parole chiave emerse (fig. 52). Le figure principali con cui è stata svolta l'intervista sono state:

- Joan Roca i Albert_ Direttore museo MUHBA
Principali tematiche affrontate: strategie museali e prospettive future.
- Victor Gonzalez_ Responsabile attività educative, MUHBA
Principali tematiche affrontate: strategie museali; capacità attrattiva del museo; elementi di criticità.

¹⁶ Si veda capitolo 2.1.5. Si specifica, inoltre, che, nel caso del MUHBA, il direttore ha richiesto di non registrare l'intervista per cui non è disponibile la trascrizione. Inoltre, la responsabile del progetto architettonico interna al museo non si è mostrata disponibile ad essere intervistata.

- Jero Gutierrez_ Architetto, responsabile del progetto per BAAS Arquitectura
Principali tematiche affrontate: progetto architettonico;
- Antoni Vilanova_ Architetto, presidente Agrupació d'Arquitectes per la Defensa i la Intervenció en el Patrimoni Arquitectònic del Col·legi d'Arquitectes de Catalunya
Principali tematiche affrontate: progetto architettonico; patrimonio culturale del quartiere; informazioni storiche.

Il parco è frequentato in quasi tutti gli orari del giorno, principalmente da famiglie e bambini che frequentano le scuole attorno, abitanti del quartiere che passeggiano col cane o che svolgono attività fisica, e lo vivono nella quotidianità. Le persone intervistate durante il periodo di osservazione nel parco, oltre a ritenere positivo l'intervento del parco di Jean Nouvel, poiché a loro parere ha creato un'isola felice protetta dall'ambiente esterno, in particolare dai rumori della strada, apprezzano esteticamente l'edificio museale e ne sembrano interessate, tuttavia, nonostante frequentino il parco tutti i giorni, non ne conoscono l'attività principale, né lo hanno mai visitato internamente. La biglietteria e il responsabile delle visite confermano un'utenza di persone che entrano più o meno casualmente, incuriosite dall'architettura esterna, o persone del quartiere che vogliono dare un contributo alla collezione. Il *continuum* urbano fra interno ed esterno del museo, secondo il direttore Joan Roca, è dato anche dalla garanzia di gratuità del museo, che permette a chiunque di entrare e uscire liberamente, garanzia che il museo vorrebbe mantenere negli anni a venire.

Il fatto che il museo sia aperto solo con orari parziali, in aggiunta alla situazione di emergenza data dall'epidemia di Corona virus, che ha coinciso con l'inaugurazione del museo, non aiuta nel monitorare numero e tipologia di visitatori. Al momento si tratta per lo più di gruppi di architetti che vengono per visitare il progetto architettonico di BAAS Arquitectura, piuttosto che per i contenuti / mostre dell'offerta museale.

Dall'intervista con il direttore, emerge il forte coinvolgimento con le questioni legate ai movimenti di quartiere e alla questione del patrimonio¹⁷, movimenti a cui lui ha preso parte in prima persona prima di diventare direttore del museo. Ribadisce come la scelta del luogo non sia stata casuale ma in relazione a queste dinamiche. Inoltre, il dialogo mette in luce alcune problematiche nell'iter di realizzazione del

¹⁷ di cui si è anticipato nel paragrafo sulla parte storica.

progetto con BAAS Arquitectura, studio di progettazione vincitore del concorso. L'intervento, a causa dei fondi limitati a disposizione, è stato ridimensionato ed è stato suddiviso in più fasi, per cui risulta tuttora mancante una fase finale, che dovrebbe provvedere al miglioramento delle condizioni termoigrometriche dell'edificio, prevedendo in primo luogo all'isolamento della copertura e al rifacimento degli infissi, in modo da poter rispondere alle caratteristiche consone alla possibilità di apertura al pubblico, all'attività espositiva e al mantenimento delle opere esposte. Attualmente risulta impossibile organizzare esposizioni durante l'inverno, ad esempio. In aggiunta sembra vi siano alcune perplessità per quanto riguarda le scelte espositive, in quanto, secondo il direttore, l'anello contribuiva alla creazione, dal punto di vista museografico, di un percorso di visita costituito da sezioni ripetitive per il visitatore, risultando poco attrattivo (cosa di cui si è avuto riscontro da alcune interviste ai visitatori).

Un altro aspetto rilevante dell'intervista è il fatto che il direttore afferma di non utilizzare sistemi di monitoraggio di tipo qualitativo, poiché secondo lui nel caso specifico del MUHBA è difficile utilizzare strumenti di monitoraggio di qualsiasi tipologia per la sua specificità e, sempre per lo stesso motivo, aggiunge di non aver fatto riferimento ad altri esempi museali.



Figura 52: Sintesi delle parole chiave emerse dalle interviste (el. C. Di Felice).

3.2.2 Ecomuseo Mare Memoria viva a Palermo: un laboratorio culturale territoriale



Figura 53: Individuazione dell'area di analisi a scala urbana. Si identificano l'Ecomuseo Mare Memoria Viva e la II circoscrizione / Settecannoli, considerando le attuali strategie di rigenerazione urbana della città in relazione agli interessi dell'ecomuseo, fortemente radicato al territorio (el. C. Di Felice).

Data sopralluogo: 19/06/21 - 02/07/21

Denominazione: Ecomuseo Mare Memoria Viva

Collezione: Archivio che raccoglie storie, memorie, materiale fotografico e multimediale che documentano le trasformazioni urbanistiche e sociali di Palermo nella seconda metà del Novecento, in particolare del territorio della costa Sud

Sede: Ex-Deposito Locomotive di Sant'Erasmus, via Messina Marine Palermo, Italia

Date principali:

1886 - realizzazione

1991 - intervento di restauro

2014 - istituzione Ecomuseo Mare Memoria Viva

2021 / in corso - riallestimento collezione; riqualificazione spazi adiacenti

Stato del processo di trasformazione: In corso, quasi ultimato

Proprietà: Comune di Palermo; gestito da un partenariato pubblico-privato tra Servizio Musei e Spazi Espositivi, Ass.to alle Culture del Comune di Palermo, e le associazioni Mare Memoria Viva e Clac.

Superficie complessiva dell'area di intervento: 6.646 mq

Superficie edifici: 1.610 mq di cui:

1.380 mq edificio principale/spazio espositivo

230 mq edificio servizi (uffici, servizi e depositi)

Superficie spazio aperto: 2.200 mq

Visitatori:

50.000 nel 2014*, primo anno d'apertura

50.000 nel 2019*

** Fonte: CLAC, 2020. Report attività 2015 - 2019 Ecomuseo Mare Memoria Viva, Palermo, e gli altri Rapporti annuali fino al 2014.*

La data più recente fa riferimento all'ultimo periodo in cui è possibile rilevare dati per tutte e tre le istituzioni e corrisponde al periodo pre COVID -19.

3.2.2.1 Dalle strategie al progetto architettonico

«Per Ecomuseo intendiamo un patto con cui una comunità s’impegna a prendersi cura di un territorio»¹⁸: è questa la definizione che la responsabile dell’associazione che gestisce il museo, Cristina Alga, preferisce per definire il progetto dell’Ecomuseo Mare Memoria Viva. Il progetto nasce con l’obiettivo di raccontare una parte di territorio di Palermo, quella della costa sud, poiché si trattava di «quello che aveva più subito le conseguenze del sacco edilizio e in cui anche tutte le trasformazioni urbane apparivano molto evidenti»¹⁹. Ristabilire il rapporto fra Palermo e il suo mare è il primo obiettivo proposto dal progetto, avviato nel 2014. Un rapporto che sembra scontato, ma che, per chi vi abita, non lo è. Nella condizione attuale della città di Palermo la Costa Sud è divenuta un territorio sconosciuto ai suoi abitanti e in cui il rapporto con il mare si è perduto nel corso degli anni, «facendo sì che Palermo da città *di* mare si sia accontentata di essere una città *sul* mare, considerando la cosa poco più di una casuale condizione geografica»²⁰. Se dagli esordi del progetto lo stesso concetto di *museo* si è evoluto, assumendo una dimensione sempre più collettiva e partecipativa, quella di *ecomuseo*, sempre secondo Cristina, resta ugualmente la definizione che meglio si addice al progetto di Mare Memoria Viva: «Oltre al rimando alla dimensione partecipativa e collettiva, la definizione contiene tante altre cose, quindi il rimando all’idea del paesaggio culturale, di questo connettere dentro e fuori lo spazio espositivo, lo spazio in cui si fa produzione culturale, artistica, con un territorio di cui diventa la base di questa produzione, su cui si fa questo lavoro di riflessione. Il fatto che tutto questo progetto nasce da persone che si fanno carico di tutta questa grande sfida e da scelte lavorative, di rischio. L’investimento, il patto fra cittadini che intendono prendersi cura di un territorio: io questo lo vedo molto Mare Memoria Viva. Una scelta anche coraggiosa, credo, da parte di un gruppo di persone giovani che hanno deciso di scommettere su questo posto»²¹.

¹⁸ La citazione deriva dall’intervista svolta con Cristina Alga, che, a sua volta, fa riferimento alla [Legge della Regione Siciliana n. 16 del 2014](#), art.2, e al concetto di Ecomuseo sviluppato negli studi del museologo francese Huges de Varine, tra i precursori dell’idea, «L’ecomuseo è una comunità e un obiettivo: lo sviluppo della comunità stessa. L’ecomuseo ha, inoltre, una funzione educativa generale che si fonda su un’eredità culturale e cammina sulle gambe degli attori di una comunità. È, infine, un modello di organizzazione cooperativa orientata allo sviluppo e un processo critico di valutazione e di correzione continue» (Cfr. De Varine, Hughes, 1978. *L’Ecomuseo*, in *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale*, 2005, Clueb, Bologna, pp. 241-256)

¹⁹ Tratto da intervista con Cristina Alga, 27/06/21 - vedi allegati cap. 6.1 -.

²⁰ Provenzano, Sebastiano, *Palermo oltre la pareidolia*, in Carta, Maurizio (a cura di), 2021. *Palermo. Biografia progettuale di una città aumentata*, LetteraVentidue Edizioni, Siracusa, p. 508.

²¹ Intervista con Cristina Alga, 27/06/21 - vedi allegati cap. 6.1 -.

Interpretando tale definizione di ecomuseo, i cittadini non sono considerati come semplici narratori, ma come costruttori stessi del patrimonio. La ricostruzione di un legame con il territorio si avvia con la realizzazione di una collezione basata sulla raccolta e mappatura di tutte le testimonianze passate del luogo a partire dai suoi abitanti, per poi trovarli, in un secondo momento, una collocazione fisica. In questo incontro fra luoghi e persone, la prima fase del progetto, di raccolta del materiale, si è avvalsa dell'utilizzo di "mappe di comunità" come strumento principale di conoscenza del territorio. Si tratta di un processo attivo, in cui gli abitanti riconoscono e interpretano luoghi e memorie. L'ecomuseo, in quanto presidio territoriale, assume il ruolo di mediatore all'interno di questo processo, indirizzando la collettività all'incontro e al dialogo al fine non solo di ricostruire una memoria del passato ma stabilire una relazione e confronto fra persone nel loro territorio nel presente. Si traccia, quindi, un ponte di memoria tra le dimensioni del passato, presente, futuro, partendo proprio da un'analisi del passato dei luoghi, delle loro trasformazioni, dal mutamento delle relazioni tra persone e spazi, cercando di interpretare la complessità della vita urbana contemporanea. Luoghi come territori in trasformazione e, ancora prima, come spazi di appartenenza, per la creazione e il rafforzamento del proprio senso di identità, individuale e sociale. In questo senso *Mare Memoria Viva*: «"memoria viva" perché conoscere ciò che è stato, fare i conti con le memorie scomode, come quella del "sacco", essere e fare memoria urbana ha senso solo per agire con consapevolezza nel presente»²². Di fronte agli ineludibili vincoli spaziali della mappa, nella fase di sperimentazione di tale strumento di indagine l'Ecomuseo Mare Memoria Viva si è posto la questione di circoscrivere il limite fisico di territorio da interrogare. Negli ultimi anni, infatti, prende forma un profondo mutamento nella relazione tra persone e luoghi. Le comunità di quartiere incentrate sui rapporti coi vicini e sulla frequentazione di spazi pubblici lasciano posto a nuovi stili di vita e a rapporti anche in luoghi diversi del sistema metropolitano. Ciò si incrementa con i nuovi mezzi di comunicazione che, determinando forme di connettività a distanza, portano le interazioni a un grado di decontestualizzazione mai sperimentato. Il territorio della costa Sud di Palermo presenta in modo esponenziale tali caratteristiche: quartiere dormitorio-residenziale, privo di spazi di aggregazione socioculturali e con una costa inutilizzata, non presenta un'attività sociale locale. Tale territorio non corrisponde alla dimensione amministrativa, che è quella della seconda circoscrizione della

²² Alga, Cristina, 2021. *Ridare a Palermo il suo mare*, in Carta, Maurizio (a cura di), 2021. *Palermo. Biografia progettuale di una città aumentata*, LetteraVentidue, Siracusa, p. 510.

città²³. Il gruppo di indagine aveva suddiviso inizialmente il territorio in sei sezioni, che corrispondono idealmente alle identità delle borgate marinare della costa, e aveva dedicato la sua attività per ciascuno per un certo periodo, più o meno di due mesi. Dalle prime passeggiate urbane di esplorazione e conoscenza del territorio, nonché individuazione dei soggetti chiave da coinvolgere, si prosegue con il lavoro sulle mappe, con una serie di incontri in cui gli abitanti/attori del luogo, mediati dal gruppo di ricerca, individuano i luoghi chiave e ne spiegano il perché. La mappa diventa chiave di lettura del territorio: gli abitanti individuano luoghi che, con i loro caratteri materiali e immateriali, muovono e aiutano la memoria, individuale e collettiva, nella ricostruzione del passato e nel proprio adattamento al presente. Se inizialmente le indagini sono state avviate lungo tutti i trenta chilometri di costa, la frammentazione e eterogeneità della documentazione raccolta ha, in un secondo momento, dimostrato come fosse piuttosto preferibile concentrarsi sul territorio più prossimo al museo, una volta individuato l'edificio delle ex locomotive Sant'Erasmo come sede principale. L'allestimento fisico dello spazio museale e del materiale, sotto forma essenzialmente di supporto audiovisivo, è avvenuto solo in seguito all'individuazione di un contenitore e all'organizzazione di una serie di laboratori finalizzati a elaborare quanto raccolto durante la fase di mappatura.

Dal punto di vista strategico si può notare come la fase preliminare si sia basata sulla costruzione di una visione condivisa e di un obiettivo comune forte, partendo dal presupposto che se la comunità non riscopre e non riconosce il proprio patrimonio non è possibile attuare azioni di tutela e rifunzionalizzazione di spazi. Solo in un secondo momento ci si è concentrati sulla concezione dello spazio fisico museale. Sicuramente tale approccio ha il potenziale di avere un ruolo nel mutamento sociale, che suppone la disanima di modelli abituali, di solito assimilati senza opposizione. Facendo riferimento al concetto di *Habitus* di Bourdieu²⁴, esso può essere modificato, poiché viene appreso storicamente, durante la fase di apprendimento. Da qui l'idea di educare la comunità e parti di società, costruendo una cittadinanza più ampia e consapevole. Ciò significa emanciparsi da condotte che avvengono per automazione, e guardare alla possibilità di stabilire nuovi modi dello stare assieme. «Il nostro grande tema è l'inclusione in tutte le sue forme, cercare di includere più persone possibile. Coinvolgere affinché i benefici di una riqualificazione e le migliorie che si fanno sugli spazi pubblici non siano soltanto per delle classi privilegiate ma possono avere delle ricadute a più livelli, soprattutto

²³ Deriva da una divisione del territorio comunale operata dalla variante al PRG del 2004 in 8 sezioni.

²⁴ Bourdieu, Pierre, 2003. *Per una teoria della pratica. Con tre studi di etnologia cabila*, Raffaello Cortina, Milano.

in un territorio come questo, soprattutto per gente come quella che vive qua dagli anni settanta; quindi, da più di trent'anni ha vissuto in una totale mancanza di servizi nell'abbandono e controllo mafioso del territorio»²⁵. Come accennato nell'intervista, di fronte all'analisi del caso studio non bisogna sottovalutare il fatto che si tratta di un territorio considerato marginale per posizione geografica, qualità della vita, rilevanza nella produzione dell'indotto economico del paese. In questo senso il tema della ricerca di un senso di comunità e di cittadinanza allargata risulta più forte. Inoltre, spesso si tratta di casi in cui manca nell'effettivo una presenza delle istituzioni e/o vi è una evidente sfiducia nei suoi confronti da parte della cittadinanza. Iniziative di questo tipo possono perciò anche servire a contribuire alla correzione di un noto e capillare atteggiamento di sfiducia e di diffidenza verso la legittimità della norma²⁶. Dall'altro lato, il lavoro di ri-semantizzazione del territorio affronta principalmente gli spazi metaforici della facilitazione di relazioni, tralasciando quelli fisici e di conseguenza il loro potenziale nel facilitare tali contatti. Risulta perciò esemplare la metodologia di ricerca per la costruzione della collezione e il processo di avvicinamento alla comunità avviato in questa fase preliminare con il territorio, mentre, invece, nella *mission* iniziale viene intesa come conseguenza l'importanza di una relazione con lo spazio architettonico del museo, che si prevede di implementare nei prossimi anni. In particolare, nelle strategie future del museo trapela l'intenzione di implementare la relazione fra edificio e contesto, in particolar modo dal punto di vista dello spazio fisico (fig. 54 e 55)²⁷. Tra di esse, infatti, si evidenziano:

- Il progetto di riallestimento esterno (previsto per maggio 2022): l'intervento è finalizzato a collegare visivamente e funzionalmente l'entrata del museo con il porticciolo riqualificato di Sant'Erasmus, a indirizzare i flussi di persone verso il museo, facendo proseguire la passeggiata fino oltre il fiume Oreto, dove si colloca il museo. Ciò verrà realizzato tramite elementi di arredo urbano e segnaletica.
- La riorganizzazione funzionale dello spazio di ingresso / entrata: al momento vi è poca percezione dalla strada e confusione nell'indirizzare i flussi all'interno del percorso espositivo. È pertanto previsto un nuovo spazio di accoglienza e

²⁵ Intervista con Cristina Alga, 27/06/21 - vedi allegati cap. 6.1 -.

²⁶ Nel testo di Consiglio, Stefano, Riitano, Agostino (a cura di), 2014. *Sud Innovation, Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza*, Franco Angeli, Milano, si affronta la questione facendo riferimento in particolar modo ai cittadini del sud Italia, in cui si riscontra questo atteggiamento di sfiducia e di diffidenza verso la legittimità della norma in modo più esponenziale.

²⁷ Emergono principalmente dall'intervista con Cristina Alga, 27/06/21 - vedi allegati cap. 6.1 -.

distribuzione, posto come filtro interno/esterno, che avrà anche la funzione di promuovere le attività culturali in corso.

- Il riallestimento interno della collezione museale e aggiornamento dei contenuti e dell'archivio: è prevista una nuova sezione dell'allestimento dedicata in particolar modo alla storia dell'edificio ex-deposito locomotive (a cui io ho contribuito alla ricerca della documentazione e a suggerimenti per l'allestimento)

- Il Progetto *Culturability* – Il museo ha vinto il bando, della durata di due anni, nel 2020. Il finanziamento è stato utilizzato per la realizzazione di *uDatinos* e per il riallestimento interno. Verrà in aggiunta destinato nel corso dell'anno a finanziare attività educative, per le quali è più difficile trovare fondi.

- La partecipazione ad itinerari della Via dei Tesori (manifestazione dedicata al patrimonio culturale della città): Tale manifestazione è occasione per creare una nuova consapevolezza nei cittadini sul loro patrimonio nonché per discutere e ripensare il modo di vivere i contesti urbani. Un'occasione di riconoscimento identitario, di inclusione sociale, di allargamento dei pubblici della cultura, di valorizzazione del territorio, di educazione al patrimonio. La città si trasforma in un museo diffuso che parla. In passato è servita al museo per allargare la sua audience, soprattutto per quanto riguarda la città di Palermo, che è ancora poco a conoscenza del museo.

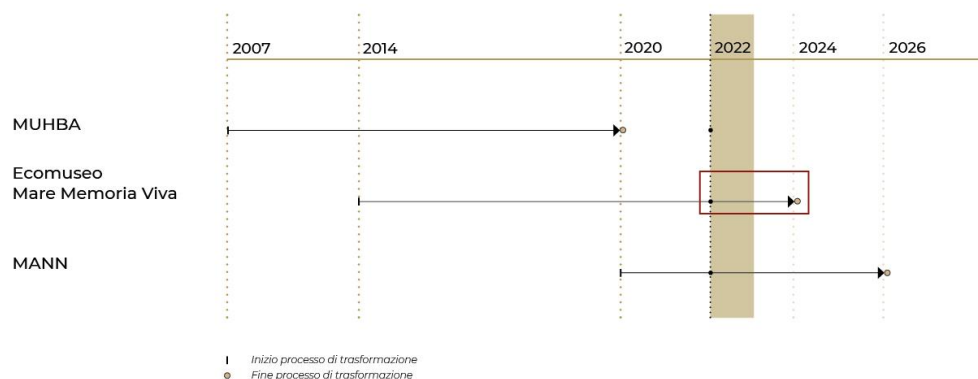


Figura 54: *Timeline* delle previsioni future dell'ecomuseo (el. C. Di Felice, fonte dati: CLAC, 2020. Report attività 2015 - 2019 Ecomuseo Mare Memoria Viva, Palermo).

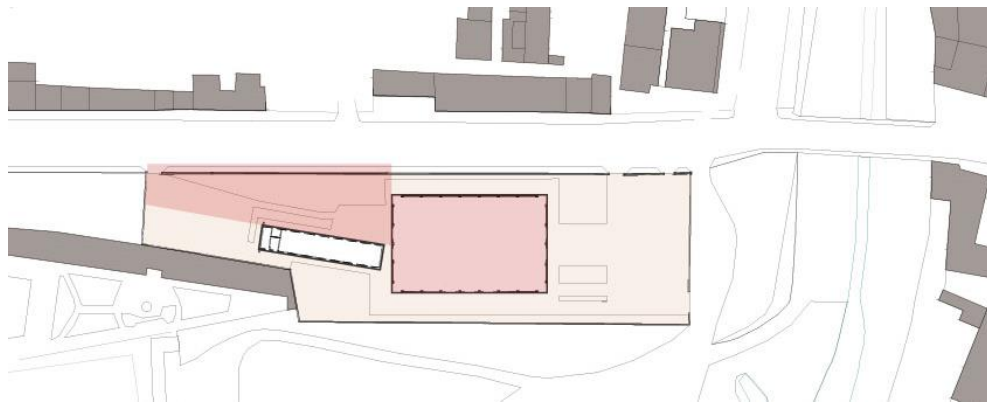


Figura 55: Area di interesse delle strategie future del museo per implementare la relazione fra edificio e contesto (el. C. Di Felice).

3.2.2.2 Analisi compositiva

Il contesto: l'ecomuseo e il suo territorio

La complessa situazione del territorio Sud-Est di Palermo, in particolare l'area compresa fra il fiume Oreto, la costa e la corona delle colline di Ciaculli, si è formata negli ultimi cinquant'anni, stravolgendo il paesaggio della cosiddetta "Conca d'Oro", con riferimento alla catena dei monti che chiude, protegge e fornisce di acque una pianura aperta al mare²⁸. Quella che appare oggi come la parte più degradata della città fino agli anni sessanta rappresentava un'importante risorsa agricola, coltivata ad agrumi e orti, e la sua costa, nel tratto tra il fiume Oreto e Acqua dei Corsari, era punteggiata da stabilimenti balneari, detti "Bagni della salute", luogo di villeggiatura. Ciò prima che la costa venisse utilizzata come discarica per l'accumulo di terre di riporto, esito del processo di urbanizzazione dell'area (fig.56). Il sistema della costa si sviluppa diviso tra due polarità, quella a Nord, della città in espansione, e quella a Sud. Considerata storicamente come "luogo degli scarti" rispetto alla zona Nord, la Costa Sud si configura nella condizione attuale di Palermo come un territorio sconosciuto ai suoi abitanti, in cui le relazioni con il mare avvengono solo in punti specifici. La fragilità sociale e il degrado evidente si manifestano, in particolare, al di là del fiume Oreto, nella coesistenza disordinata di edifici residenziali a basso costo, vuoti urbani, edifici dismessi, costruzioni e attività abusive di vario genere che connota

²⁸ Barbera, Giuseppe, *Panormus Conca Aurea* e Sicomo, Dalila, *Palermo resiliente*, in Carta, Maurizio (a cura di), 2021. *Palermo. Biografia progettuale di una città aumentata*, LetteraVentidue Edizioni, Siracusa.

morfologicamente il quartiere (fig. 57, 58, 59, 60). In particolare, nella zona a monte di Via Messina Marine, dove si colloca l'Ecomuseo Mare Memoria Viva, oltre ai pochi servizi presenti, principalmente scuole, resta poco altro, a testimonianza della mancanza di spazi pubblici e di luoghi di aggregazione sociale, a cui si aggiungono altre problematiche, come inquinamento e gestione dei rifiuti, criminalità, infrastrutture insufficienti²⁹. I tessuti di borgata che seguono la storica via Messina Marine e il tessuto scomposto di edifici di edilizia pubblica e privata più recenti costituiscono una parte di città stratificata innestata lungo la viabilità principale parallela alla linea di costa (fig. 61). Inoltre, dal punto di vista dell'attrattività culturale, l'ecomuseo rappresenta l'unico luogo di aggregazione sociale e offerta culturale dell'area mentre il centro storico e la parte Nord della città mantengono la maggiore concentrazione di luoghi della cultura (fig.62).

Al di là di tali criticità evidenti, il fronte mare oltre il fiume Oreto presenta anche un forte potenziale. Alcuni punti di forza riconoscibili dell'area sono: la posizione di porta d'accesso alla città; la lunga estensione di costa da recuperare; la presenza del fiume; i patrimoni culturali di epoca medievale, testimonianza della presenza dei Normanni. La zona, inoltre, potrebbe essere facilmente accessibile grazie alla presenza della linea del tram 1, ad alcune fermate del passante e per la stazione ferroviaria limitrofa (fig. 63).

Si tratta pertanto di un'area dove poter prefigurare nuovi scenari di trasformazione della città, così come proporre temi paradigmatici per essa, ossia un recuperato rapporto con il mare e in generale con la parte Sud della città. Il PRG vigente, con variante risalente al 2004, si è mosso solo in linea teorica in questa direzione, proponendo di riequilibrare la crescita della città verso Sud - Est che finora è, invece, avvenuta prevalentemente in direzione Nord. Inoltre, attualmente l'area è stata individuata fra le *Aree di Trasformazione Integrata*³⁰ della città, identificate sulla base della presenza di importanti risorse territoriali, e sulle quali sono già stati avviati progetti di trasformazione su cui è tuttavia necessario intervenire con piani di recupero urbano. L'ATI 6 - COSTA SUD si estende dalla foce del fiume Oreto e comprende tutto il tratto di costa all'interno del confine comunale, così come la zona della stazione, il giardino storico di Villa Giulia, e l'orto botanico. Include, inoltre, i tessuti di borgata lungo via Messina Marine, come Romagnolo e la Bandita, emergenze monumentali come il Tiro al Piccione (oggi

²⁹ Sulla condizione del territorio di Palermo e contesto dell'ecomuseo si fa riferimento ai testi di Prescia Renata, Trapani, Ferdinando, 2016. *Rigenerazione urbana, innovazione sociale e cultura del progetto*, Franco Angeli, Milano, e Carta, Maurizio (a cura di), 2021. *Palermo. Biografia progettuale di una città aumentata*, LetteraVentidue Edizioni, Siracusa.

³⁰ PSP - Piano Strategico Palermo, Capitale Dell'euromediterraneo, 2003.

conosciuto come Stand Florio), il Ponte dell'ammiraglio, San Giovanni dei Lebbrosi, e alcune aree risorsa, tra cui i padiglioni dell'ex deposito Sant'Erasmus, attualmente sede del museo oggetto di studio. Nel piano l'area è considerata come strategica non solo per le emergenze monumentali ma anche per il valore naturalistico con il potenziale di offrire attività per il *loisir*, legate alla fruizione del mare per fini balneari e tempo libero³¹. L'area demaniale della costa Sud è attualmente priva di funzioni specifiche e attende una nuova riconfigurazione, capace di connettere il tessuto con il mare, nonché recuperare il valore paesaggistico dell'area. «Quest'ultimo tratto di Costa rappresenta la vera, ad oggi non del tutto indagata, opportunità per Palermo. Qui Palermo dovrà trovare la sua nuova identità»³².



Figura 56: Gli ex stabilimenti balneari e lo stato di degrado della costa Sud (2021).

³¹ Carta, Maurizio (a cura di), 2021. *Palermo. Biografia progettuale di una città aumentata*, LetteraVentidue Edizioni, Siracusa, p. 336.

³² Provenzano, Sebastiano, *Palermo oltre la pareidolia*, in Carta, Maurizio (a cura di), 2021. *Palermo. Biografia progettuale di una città aumentata*, LetteraVentidue Edizioni, Siracusa, p. 509.



Figura 57, Figura 58: La coesistenza disordinata di edifici residenziali a basso costo, vuoti urbani, edifici dismessi, costruzioni e attività abusive lungo via Messina Marine (2021).



Figura 59, Figura 60: L'edilizia residenziale più recente all'interno del quartiere (2021)



Figura 61: Sintesi morfologica (scala originaria 1:5000, el. C. Di Felice).



Figura 62: Sintesi dei luoghi della cultura (scala originaria 1:5000, el. C. Di Felice).

Nel paesaggio frammentario/disomogeneo che connota morfologicamente gli edifici e il loro rapporto con lo spazio aperto, il complesso del museo appare come un punto di riferimento rilevante lungo la strada di via Messina Marine (fig. 63 e 64).

L'area del progetto si trova al limite fra emergenze paesaggistiche quali la foce del fiume Oreto e la costa marittima (fig. 63 e 65). Il museo presenta un collegamento diretto con la costa tramite un accesso sul retro che porta a uno spazio aperto di prossimità, verso la costa e il fiume, poco qualificato (fig. 65).

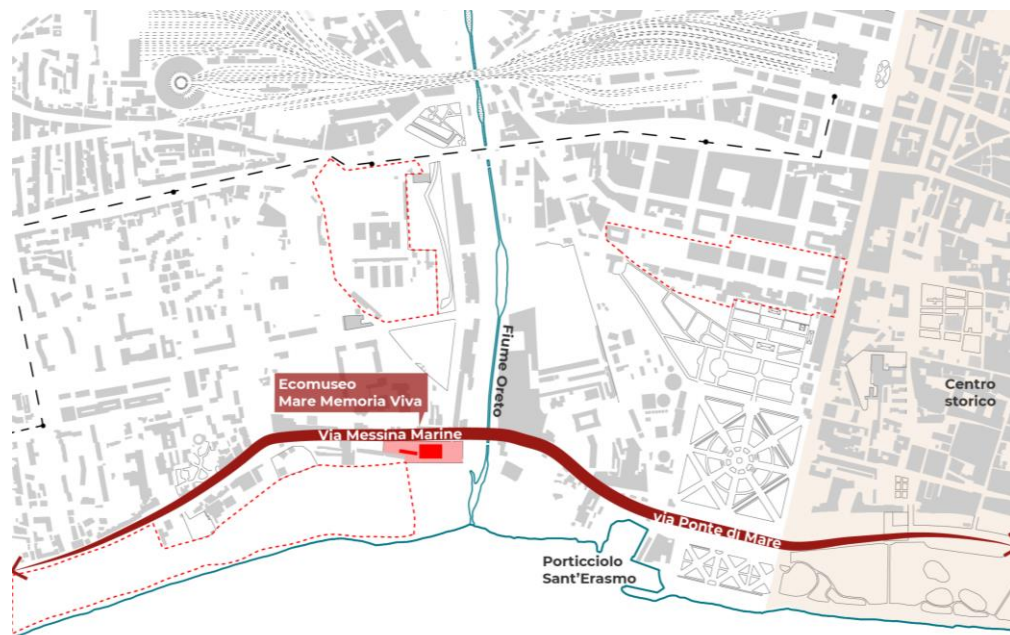


Figura 63: La posizione strategica lungo via Messina Marine e la prossimità a emergenze paesaggistiche (el. C. Di Felice).



Figura 64: Il museo come punto di riferimento rilevante lungo via Messina Marine (2021).



Figura 65: L'edificio e la prossimità con emergenze naturalistiche, come la foce del fiume Oreto (2021).



Figura 66: Ingresso principale del museo (2021).



Figura 67: Ingresso principale del museo dal fronte strada (2021).

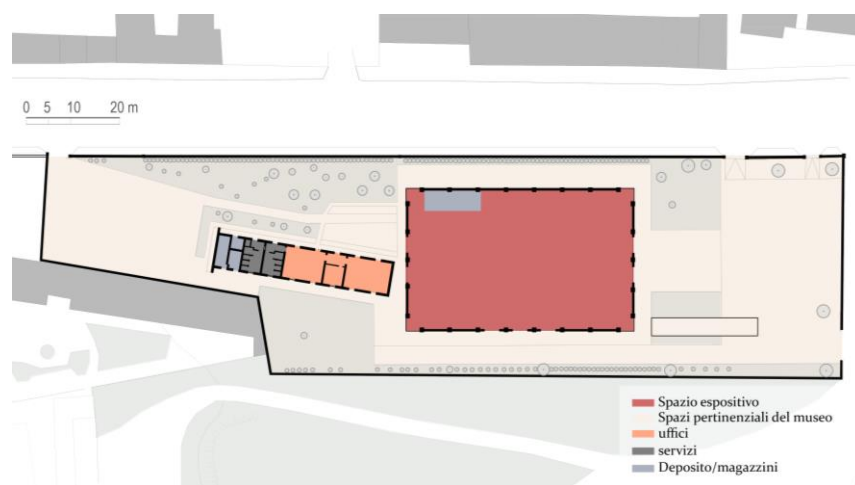


Figura 68: Schema dell'organizzazione funzionale dell'edificio (el. C. Di Felice).

L'ingresso principale si trova lungo via Messina Marine (fig. 66 e 67). L'impianto del complesso ruota attorno alla presenza di due volumi: quello del padiglione principale delle ex-Locomotive, adibito a museo, e quello di un corpo più basso che ospita gli uffici del personale dell'associazione Mare Memoria Viva, alcuni uffici del Comune e i servizi (fig. 68).

I percorsi esterni seguono i perimetri dei due edifici e lo spazio aperto esterno è ciò che risulta da tale disposizione: i due spazi aperti principali sono prospicienti i due lati corti dell'edificio ex-Locomotive e sono collegati nei due lati lunghi da percorsi pedonali, mentre un ulteriore spazio aperto si trova sul retro del corpo basso (fig. 69 e 70).

La pianta è caratterizzata da una semplicità distributiva scandita dalla presenza regolare dei pilastri in ghisa. Centrali rispetto a ciascuno dei prospetti, due alte aperture a tutto sesto in vetro e ghisa consentono il collegamento con l'esterno e, in particolare, sul lato verso il fiume, la vista verso il contesto attorno (fig. 69).

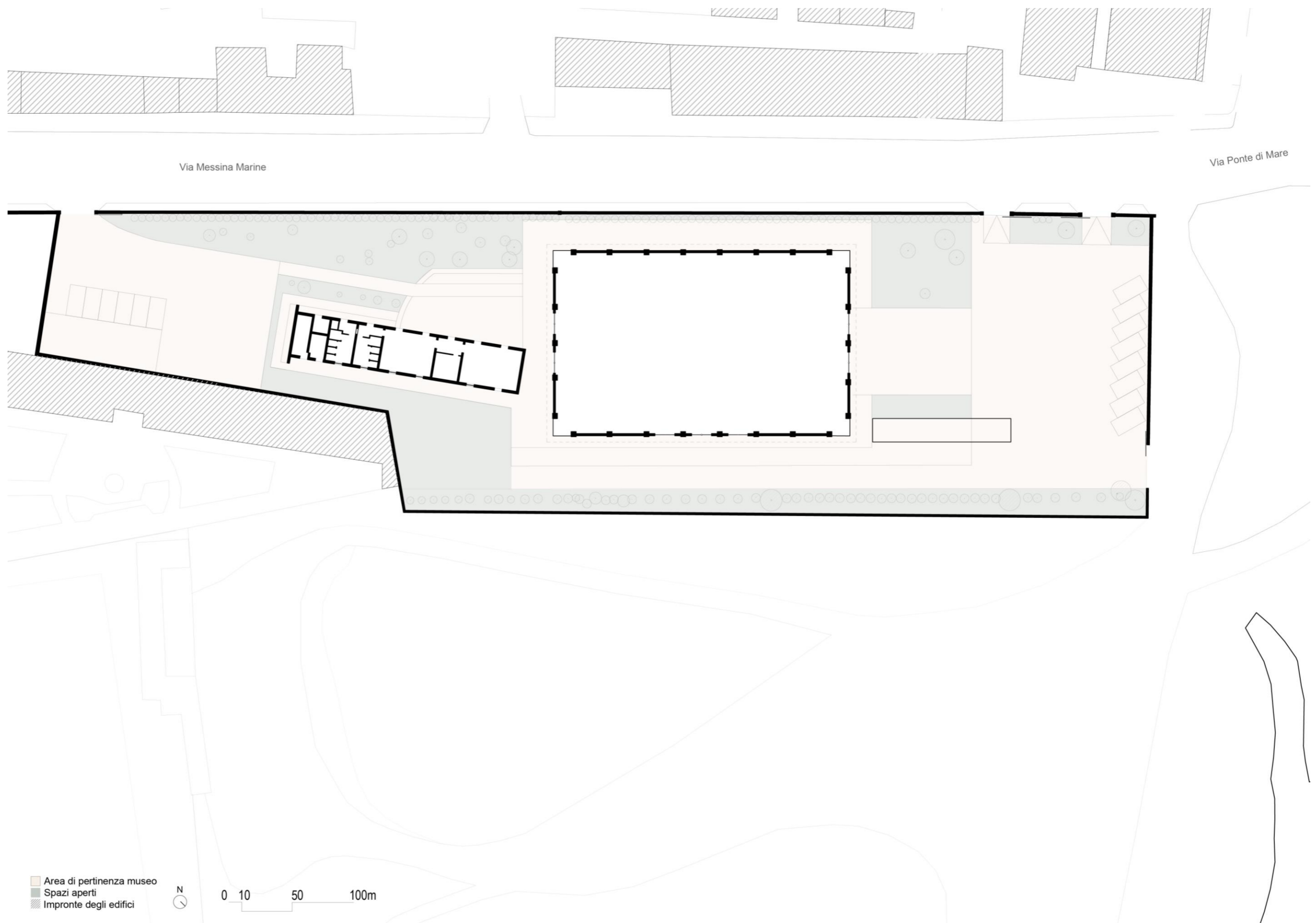


Figura 69: Attacco al suolo dell'edificio in relazione al contesto (scala 1:500, el. C. Di Felice).

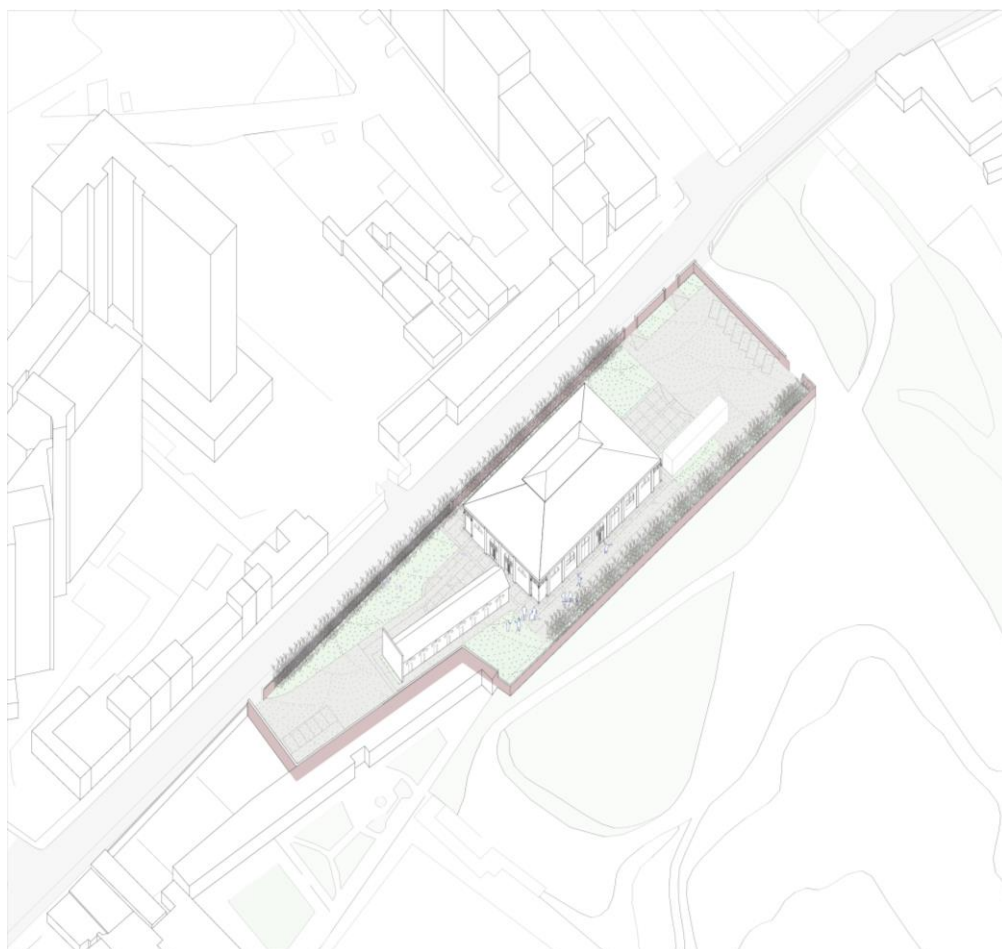


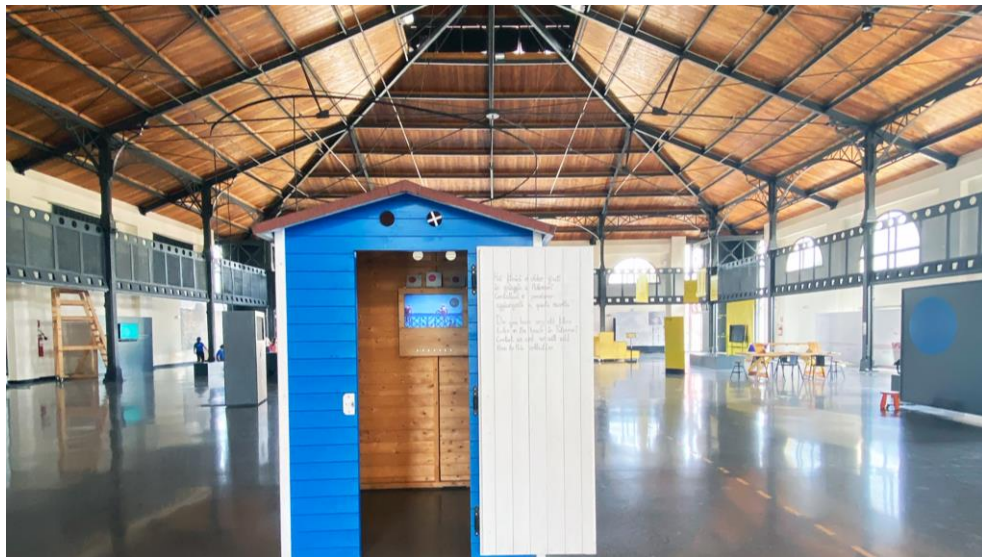
Figura 70: Restituzione assonometrica dell'edificio (el. C. Di Felice).

L'ingresso allo spazio espositivo avviene dalla grande apertura ad arco in acciaio e vetro sul lato corto, che richiama l'immagine paleoindustriale dell'epoca di costruzione (fig. 71). Stupisce l'ampiezza, luminosità e qualità dello spazio architettonico interno, formalmente dichiarata con un linguaggio essenziale ma insieme di grande espressività, in particolare data dalla struttura in ferro che lo contiene, che offre continui rimandi alla memoria del luogo, nonché un effetto di leggerezza e libertà di movimento (fig. 72 e 73). Dimensioni e proporzioni permettono la flessibilità funzionale e di utilizzo. L'assetto distributivo interno non prevede un percorso di visita predeterminato, ma la completa libertà di fruizione da parte del pubblico. Lo spazio espositivo ospita sia gli *exhibit* multimediali dell'esposizione museale sia i vari supporti che vengono impiegati all'occorrenza per le attività del museo, garantendo adattabilità alle diverse attività quotidiane

(eventi, presentazioni, attività didattiche). Il museo racconta le trasformazioni urbanistiche e sociali di Palermo con testimonianze legate al *mare* di città e la collezione è costituita principalmente da fotografie, video interviste e mappe multimediali. Non è al momento presente uno spazio di accoglienza/biglietteria, che è in fase di progettazione.



Figura 71: L'ingresso dell'edificio scandito dai pilastri in ghisa e dalle aperture a tutto sesto in vetro e ghisa (2021).



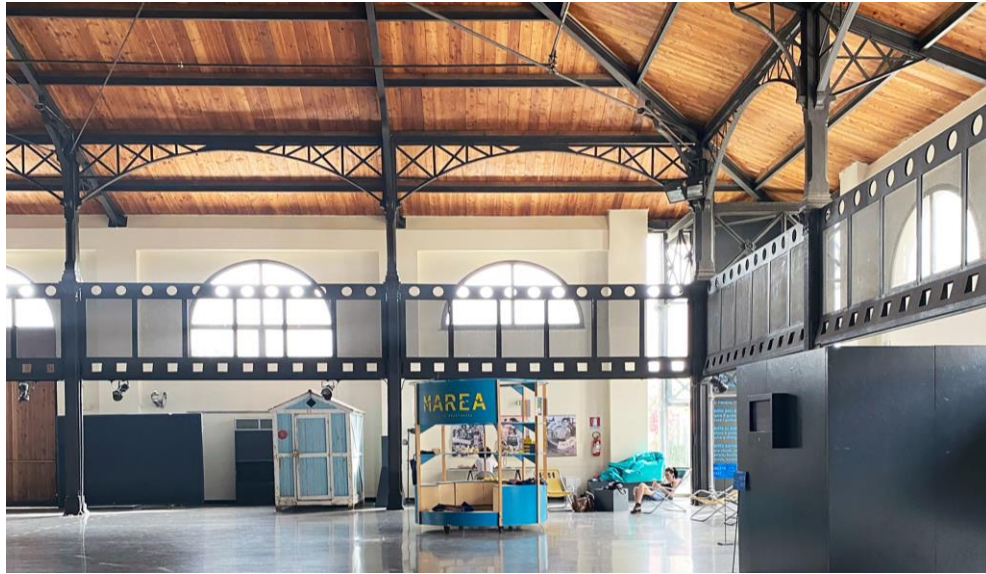


Figura 72 e Figura 73: Lo spazio interno dell'edificio e la struttura in ferro e ghisa (2021).

Indagine storico - documentale sull'edificio

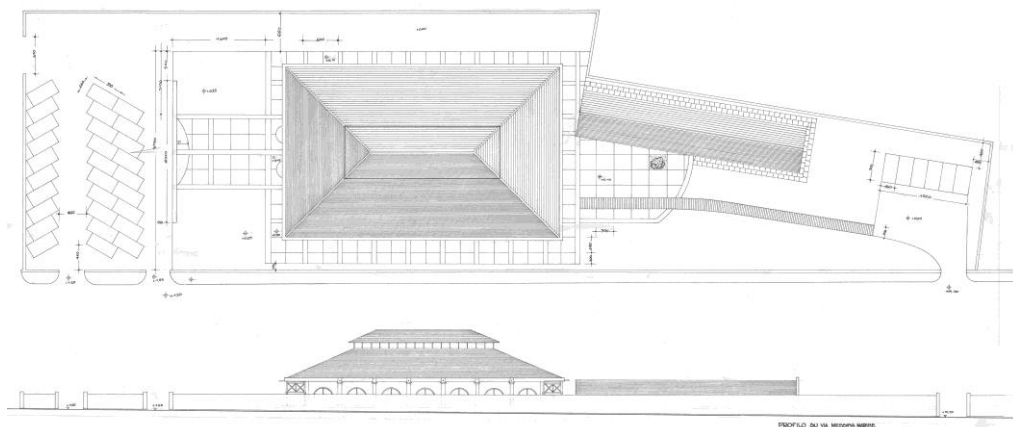
L'edificio dell'ex deposito locomotive Sant'Erasmo, attuale sede dell'Ecomuseo Mare Memoria Viva, venne inaugurato nel 1886 e costituiva la stazione di testa della linea ferroviaria a scartamento ridotto Palermo - Corleone, abolita nel dopoguerra. A partire da questo punto il tracciato ferroviario proseguiva lungo il litorale in direzione Sud per poi deviare verso l'interno, attraversando numerosi centri dell'entroterra siciliano. Del tracciato ferroviario non è rimasta testimonianza fisica, mentre molti degli impianti, se pur dismessi, sono conservati¹. L'edificio è interessante in quanto costituisce una delle poche testimonianze di archeologia industriale rimaste sul territorio e per la posizione peculiare nel

¹ In parallelo al progetto dell'edificio, attraverso la sua attività didattica e di ricerca all'interno dell'università di architettura di Palermo, Anna Maria Fundarò, uno degli architetti incaricati del progetto di restauro delle ex Locomotive, avviò nel corso degli anni una serie di indagini sulla storia della linea ferroviaria Palermo-Corleone e seguì alcune tesi di laurea dedicate alla rifunzionalizzazione dello spazio della ex-stazione Sant'Erasmo. In particolare, Daniela Pirrone, una sua ex-studentessa, ha portato avanti tali ricerche, specializzandosi sul tema dell'archeologia industriale a Palermo e ripercorrendo l'antico tracciato della linea a scartamento ridotto, al momento scomparso. Lo studio delle vicissitudini storiche che hanno coinvolto la costruzione delle varie stazioni e del loro percorso risulta interessante poiché permette di individuarne gli effetti dal punto di vista urbanistico, l'influenza che tali edifici hanno svolto negli sviluppi successivi della città, nonché la valenza del tracciato che attraversavano dal punto di vista paesaggistico. Attualmente, l'Ecomuseo sta studiando degli itinerari urbani da svolgere a piedi/in bici per ripercorrere l'antico percorso della linea ferroviaria.

contesto urbano, al limite della foce dell'Oreto e vicino alla costa. Esso costituisce, ad oggi, un punto di riferimento urbano e visivo provenendo dal centro lungo la costa Sud.

Con la chiusura, nel 1959, della linea a scartamento ridotto, l'edificio rimase in attesa di una riconfigurazione fino alla fine degli anni ottanta, quando il gruppo di progettazione, costituito dagli architetti Annamaria Fundarò, docente presso la facoltà di architettura di Palermo e fondatrice dell'Istituto di Disegno Industriale, Anna Cottone, docente presso la facoltà di architettura di Palermo, Ettore Pennisi e l'ingegnere Liborio Munna, venne incaricato del progetto di recupero dell'edificio con destinazione museale-culturale².

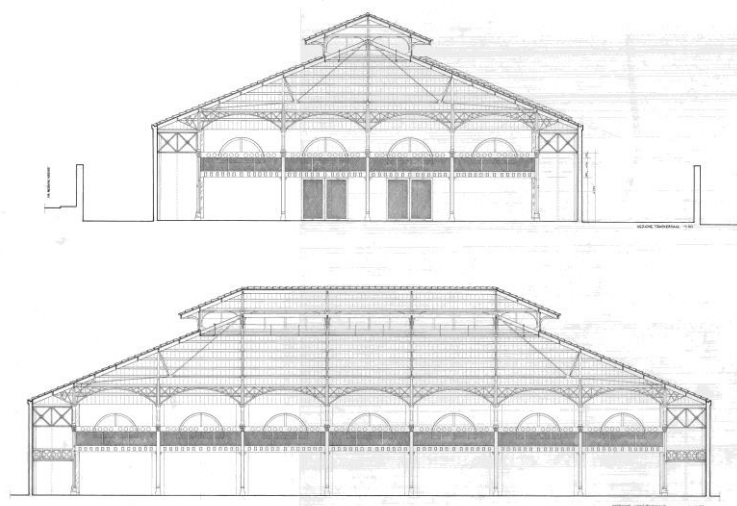
Il complesso è costituito da un corpo principale e da un corpo longitudinale più basso adiacente, costruito in un secondo momento per dotare l'area di attrezzature aggiuntive (fig. 74). In base alla documentazione storico-artistica allegata al progetto esecutivo di restauro del 1996 si suppone che l'edificio del Deposito Locomotive, che appare quello di maggiore interesse architettonico, abbia avuto una doppia funzione, sia come stazione passeggeri e scalo merci, sia come rimessa e deposito locomotive. Lo spazio del padiglione principale risulta suggestivo per ampiezza, luminosità e per l'elegante struttura in ferro di fine Ottocento che lo sorregge, costituita dai pilastri in ghisa decorati con capitelli ed è stato il principale oggetto di intervento (fig. 75 e 76).



² Per lo studio dell'intervento di restauro si è fatto principalmente riferimento a: Pirrone, Daniela, 1993. *Archeologia industriale in Sicilia: la linea a scartamento ridotto*. Palermo S. Erasmo-San Carlo, Guida Edizioni, Palermo; Fundarò, Annamaria, *L'ex deposito Locomotive Sant'Erasmo a Palermo*, in Amoroso, Salvatore, Carcasio, Maria (a cura di), 2002. *Le stazioni ferroviarie di Palermo*, Catalogo della mostra (Palermo, 15 dicembre 2000 - 31 gennaio 2001), Centro Regionale per la progettazione e il Restauro, Palermo. È stato inoltre consultato l'Archivio privato della famiglia Damiani di Palermo per i disegni e le relazioni di progetto di restauro architettonico.

Figura 74: Planimetria del progetto di recupero ex deposito locomotive in via Messina marine Palermo (1996, Fonte: su concessione dell'Archivio Damiani di Palermo, fondo Anna Maria Fundarò - Progetto esecutivo, tav. P 1).

Il progetto, interrotto e poi ripreso in più fasi, con ultima data risalente al 1991, riprende la volumetria originaria dell'edificio, cercando di mantenerne i caratteri essenziali. Gli interventi principali hanno riguardato gli impianti e la copertura, in stato di particolare degrado, che è stata completamente ripristinata. Sono stati inoltre realizzati quattro contrafforti angolari, utili al consolidamento statico e volti a sottolineare i punti più decorati della struttura in ferro. Infine, è stata realizzata una pannellatura in acciaio che si inserisce dentro delle scanalature interne dei pilastri, già presenti, e che segue il perimetro interno dell'edificio, posta con l'intento di ricordare il sistema di schermatura che caratterizzava le strutture in ferro della fine del XIX secolo. Le finiture volutamente riprendono il colore e la grana degli edifici industriali di inizio secolo – giallo ocra rosato per l'esterno, grigio perlato per l'interno –. L'edificio, ultimato nel 1997, non ha subito modifiche in seguito all'intervento di restauro e si trova in buono stato di conservazione. Si connota esternamente per la struttura in ghisa decorata e per i contrafforti angolari in ferro.



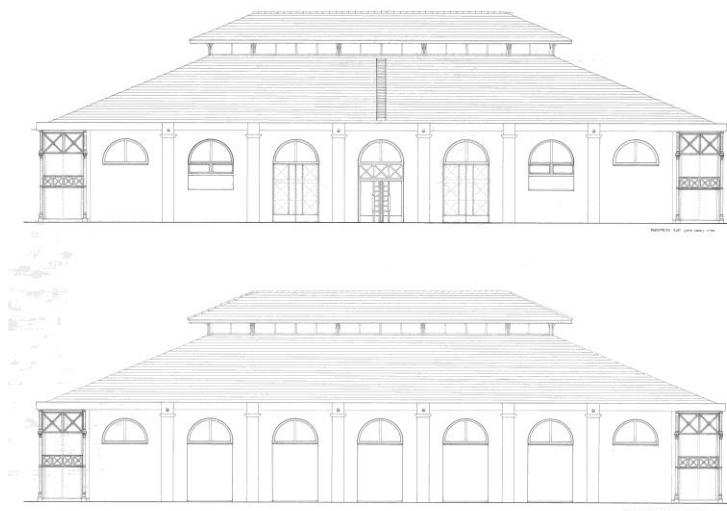


Figura 75 e Figura 76: Sezioni e prospetti del progetto di recupero ex deposito locomotive in via Messina marine Palermo (1996, fonte: su concessione dell'Archivio Damiani di Palermo, fondo Anna Maria Fundarò - Progetto esecutivo, tav. P 5 e P 3).

Per quanto riguarda, invece, il rapporto con il contesto, la proprietà comunale presenta i confini che raggiungono la costa, ad oggi alterata e ampliata da terra di riporto. È interessante la volontà iniziale, espressa dalla testimonianza dell'architetto Cottone, di recuperare un rapporto tra l'edificio e il mare tramite la proposta di riconfigurazione dello spazio esterno, che non è tuttavia avvenuta a causa delle varie vicissitudini di progetto (fig. 77). Non furono effettuate indagini e ricerche sul territorio: per l'epoca già sembrava un enorme traguardo aver ottenuto la possibilità di rifunzionalizzare l'oggetto architettonico, convinti che la riqualificazione della costa a Sud di Palermo potesse avviarsi a partire dal recupero di uno dei suoi manufatti più importanti. Ciò che si è ottenuto è stato, invece, lo smantellamento delle attività abusive e superfetazioni che si erano sviluppati attorno all'edificio, e la definizione di un ambito pedonale che perimetra gli edifici e li collega tra di loro. La riconfigurazione dello spazio esterno è quella che permane fino ad oggi. Due spazi aperti si trovano sui lati corti dell'edificio, collegati sui lati lunghi da due percorsi pedonali. Nel giardino è presente, inoltre, un percorso pedonale costruito con traversine in legno che rimanda alla memoria di uno dei percorsi storici dei binari della ferrovia. La relazione di progetto sottolinea il fatto di aver reso l'area esterna fruibile ai fini dell'edificio ma di non poter includere radicali trasformazioni della zona oltre la scala dell'intervento ma che sarebbero, tuttavia, auspicabili e necessarie.

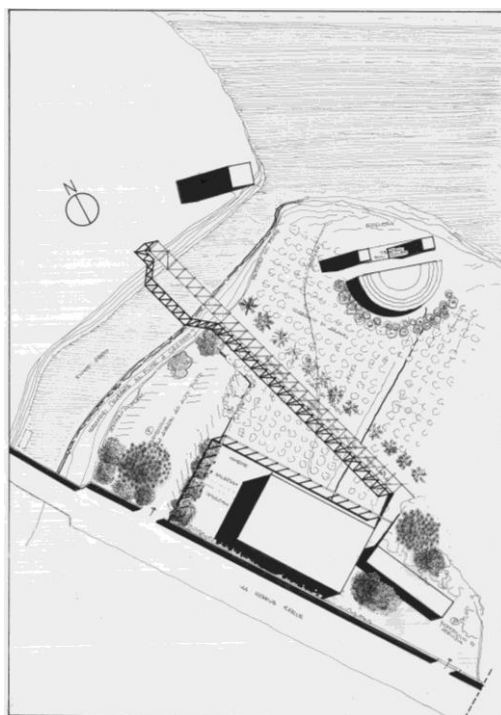


Figura 77: Proposta di sistemazione dello spazio esterno e planivolumetrico del progetto di recupero ex deposito locomotive in via Messina Marine Palermo (1996, fonte: su concessione dell'Archivio Damiani di Palermo, fondo Anna Maria Fundarò - Progetto esecutivo, tav. 6/1).

TIPO DI LETTURA	TEMATICHE	ELEMENTI EMERGENTI
Lettura compositiva		
relazione con il contesto		<ul style="list-style-type: none"> - unico presidio culturale della zona - lungo asse viario della città - al limite fra centro storico e periferia - interfaccia con emergenze naturalistiche del territorio (fiume, mare, costa) - prossimità ad aree di trasformazione urbana
rapporto pieni / vuoti		ampia dotazione di spazio verde pertinenziale
assetto distributivo		<ul style="list-style-type: none"> - semplicità distributiva scandita dalla presenza regolare dei pilastri in ghisa - ingressi centrali
qualità intervento architettonico		<ul style="list-style-type: none"> - riuso edificio del patrimonio esistente - ampiezza e luminosità padiglione principale - flessibilità d'uso spazio

Tabella 9: sintesi degli elementi emergenti dall'analisi compositiva (el. C. Di Felice).

3.2.2.3 Pratiche: come il museo dialoga con la città

Dal ponte di attraversamento del tratto urbano del fiume Oreto, elemento caratteristico della morfologia del luogo, appare particolarmente riconoscibile il lato corto dell'Ecomuseo, il prospetto che maggiormente si relaziona visivamente con l'esterno. Il lato lungo dell'edificio, al contrario, si confonde, schermato da un muro, dalle *bouganvilles* aggettanti e, in un secondo momento, da un'alta inferriata che separa la strada e l'interno dell'area di pertinenza del museo. L'ingresso al museo ha una scarsa visibilità dall'esterno e, una volta entrati nell'area museale, l'ambiente risulta protetto dal contesto attorno. Se, da un lato, infatti, il muro di recinzione perimetrale si pone come barriera tra la strada e il museo, dall'altro lato una staccionata e alberature separano l'area di pertinenza del museo con il tratto di terreno di riporto della costa verso il mare (fig. 78). Il perimetro chiuso che si viene a creare definisce uno spazio protetto dall'esterno, che contiene il rumore della strada, gli odori e il disordine, proteggendo le attività che si svolgono all'interno e lasciando aperto l'ambiente a maggiore flessibilità d'uso. L'isolamento acustico e visivo del recinto, se da un lato non permette porosità dello spazio pubblico, dall'altro garantisce pace e tranquillità, elementi che hanno un grande valore nella città densa (fig. 79, 80, 81, 82).

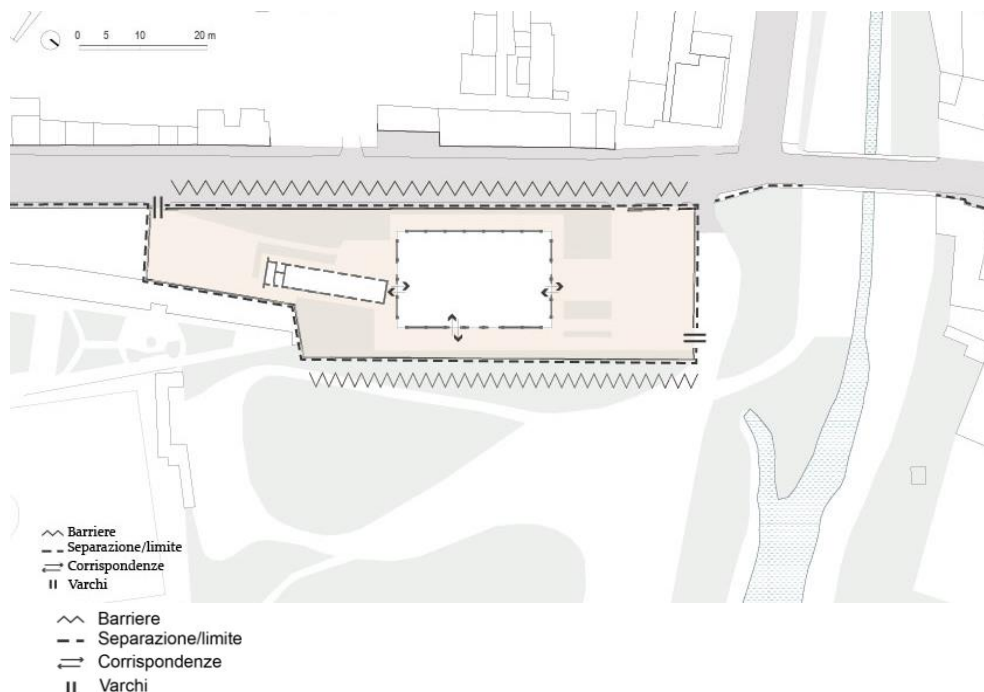


Figura 78: Accessibilità: limiti, barriere, varchi (el. C. Di Felice).



Figura 79, Figura 80, Figura 81, e Figura 82: Limiti del perimetro chiuso fra edificio e contesto attorno che definisce uno spazio protetto dall'esterno (2021).

La conformazione degli spazi aperti intorno ai padiglioni, che si configura come una serie di corti disposte fra un padiglione e l'altro, nonostante siano poco qualificati, ed escludendo lo spazio sul retro, attualmente sottoutilizzato, risultano favorevoli all'aggregazione sociale e alle attività ed eventi. Ciò è stato riscontrato in particolare durante l'attività svolta sul campo e attraverso la partecipazione al *workshop* organizzato dal museo e ospitato al suo interno per la realizzazione di una cupola in terracuda. Il workshop, della durata di una decina di giorni, ha coinvolto un collettivo di artiste ideastestroymuros, il team VideTerra, esperti di costruzioni in superAdobe - terracuda, il gruppo di ricerca laboratorio saperi situati e una serie di volontari, fra cui anche parte dello *staff* museale, per dare supporto alla costruzione. Il risultato, "il nido", è diventato uno spazio permanente all'interno del cortile del museo. Il *workshop* si svolgeva nella corte sul retro, situata tra il padiglione più basso e la recinzione sul lato della costa, e l'area di supporto e di servizio all'attività era distribuita all'interno sempre del corpo più basso (fig. 83). I pasti si svolgevano sempre all'interno del museo. I giorni trascorsi nel museo hanno fatto sì che all'interno del gruppo di lavoro si costruisse una vera e propria comunità attorno alla costruzione del nido, con la possibilità di un tempo disteso e di un luogo lontano dall'esterno. La possibilità di relazionarmi con lo *staff* direttamente nel quotidiano, così come di vivere il museo tutta la giornata, mi ha sicuramente permesso di studiare in modo più approfondito le modalità di fruizione del suo spazio dall'interno. Inoltre, sono stata coinvolta e invitata a partecipare a tutte le attività organizzate verso l'esterno che si svolgevano in parallelo. L'atmosfera che circonda il museo durante tali eventi culturali, così come nei momenti di attività con i bambini, è unica. È in queste occasioni in cui maggiormente si costruisce "il fare comunità". In questi casi il percorso laterale, collocato lungo il lato Est dell'edificio, verso il mare, si popola e diventa luogo dello stare e delle interazioni fra persone (fig. 84). Anche parte dello spazio interno del museo si ravviva, quella più in connessione con il percorso perimetrale, in particolare ospitando direttamente l'evento/presentazione oppure parte delle attività con i bambini (fig. 85 e 86). Spazi solitamente di servizio o di collegamento in queste circostanze si tramutano in luoghi di interazione sociale, attivando di riflesso e involontariamente anche aree attigue. Le attività educative e sociali ricevono un importante riscontro e apprezzamento da parte della comunità, comprovato da partecipazione e cittadinanza attiva, fra gli obiettivi prioritari delle agende dei musei contemporanei. Inoltre, gli spazi vengono molto vissuti anche dallo staff museale, che si mostra come una comunità di persone aggregata, soprattutto in queste occasioni di workshop e attività prolungate. Risulta, invece, minore interazione fra i visitatori e la collezione durante il quotidiano.

Al di là delle barriere fisiche che non aiutano la sua percezione dalla strada, lo spazio di prossimità del museo è un luogo di passaggio e non di sosta. I principali spazi di aggregazione collettiva - pochi, principalmente bar/gelaterie - si trovano più a Sud del percorso lungo la costa. I percorsi pedonali confinanti con il museo, poco curati, sono poco utilizzati, mentre il traffico carrabile è elevato, soprattutto nelle ore di punta. Ciò rende sicuramente più complesso che in altri contesti la costruzione di relazione fisica tra interno ed esterno. Un altro aspetto dal punto di vista dell'accessibilità risulta la mancanza di un vero e proprio spazio di accoglienza che aiuti nell'orientamento iniziale il visitatore così come all'interno della visita al padiglione centrale. L'autonomia nella visita fa sì che si creino interazioni inaspettate fra persone e spazio.



Figura 83: Lo spazio della corte interna dell'ecomuseo occupato durante il workshop per la realizzazione di un'installazione permanente (2021).

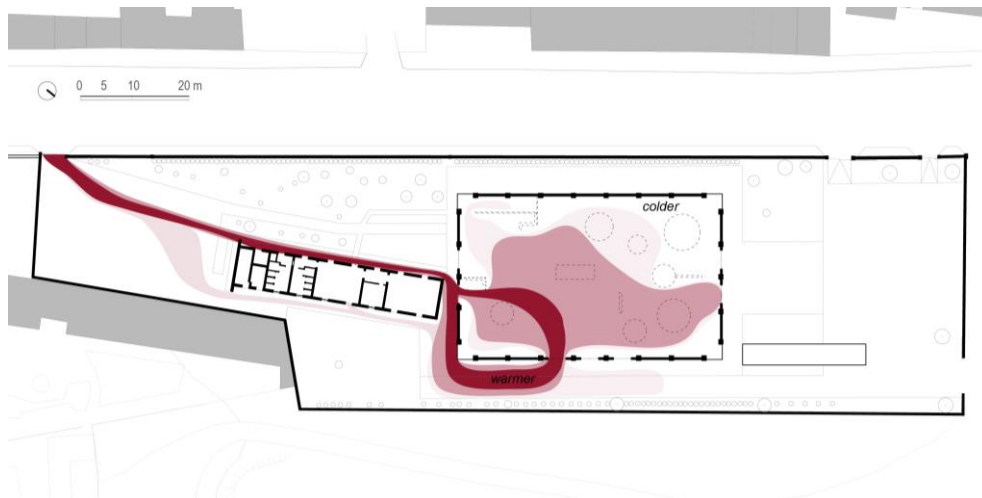


Figura 84: Schema elaborato durante l'attività sul campo che riassume l'intensità dei flussi in occasione degli eventi del museo. (el. C. Di Felice).



Figura 85: Aree di servizio o di collegamento in occasione degli eventi si tramutano in luoghi di interazione sociale (2021).



Figura 86: In occasione di eventi si ravviva anche lo spazio interno del museo più in connessione con il percorso perimetrale (2021).

TIPO DI LETTURA	TEMATICHE	ELEMENTI EMERGENTI
Analisi delle pratiche di relazione e funzionali		
	accessibilità	- poca visibilità spazio d'ingresso - poca chiarezza nei percorsi - mancanza di spazi di accoglienza
	comunità locale	- apprezzamento attività educativa - partecipazione a eventi temporanei
	spazi di relazione	- spazi aperti intorno ai padiglioni favorevoli all'aggregazione sociale - percorso laterale come luogo dello stare
	integrazione con il contesto	- il perimetro chiuso lo rende luogo isolato al contempo adatto per attività - spazio al di fuori come luogo di passaggio e non di sosta

Tabella 10: Sintesi degli elementi emergenti dall'analisi delle pratiche di relazione e funzionali (el. C. Di Felice). (el. C. Di Felice).

3.2.2.4 Elementi di *audience development*

Il processo di avvicinamento alla comunità e al territorio, al di là del proseguimento della collaborazione con gli abitanti per la costruzione di un racconto corale dei luoghi che resti costantemente aggiornato, viene portato avanti ad oggi tramite l'organizzazione di attività. Si tratta di attività dedicate alla sensibilizzazione verso i luoghi del contesto di prossimità -il fiume Oreto, il porticciolo Sant'Erasmus-, dall'altro di attività educative rivolte principalmente ai bambini del quartiere, per costruire una consapevolezza basata sull'educazione alla cultura (fig. 87, 88 e 89). Consci del fatto che l'accesso libero al museo non bastava per renderlo luogo di aggregazione, la strategia di *audience development* scommette oggi sulla possibilità di mettersi in relazione con gli abitanti attraverso i bambini. «Di contro a una visione collettiva della vita che privilegia il solo benessere materiale, con esclusione della “dimensione culturale dello sviluppo”, è necessario continuare ad insistere sull'importanza dei valori umani richiedendo l'esigenza di avviare un processo di umanizzazione, unitamente all'esigenza di individuare una politica idonea»³. Un esempio, in tal proposito, è il lavoro di mappatura che è stato realizzato con i bambini del quartiere, i quali hanno individuato i loro punti di riferimento seguendo alcuni percorsi, prestabiliti dal museo, in un raggio di 500 m, considerando il museo come punto di partenza. Tale lavoro è stato svolto non solo per avvicinare i bambini alla conoscenza del loro territorio, ma anche con lo scopo sia di costruire possibili futuri itinerari e percorsi di visita sia, soprattutto, per individuare criticità e potenzialità dell'area e possibili aree di trasformazione su cui indirizzare progetti futuri di rigenerazione urbana, sempre nei limiti delle capacità, risorse e responsabilità amministrative del museo⁴ (fig. 90).

³ Prescia, Renata, Trapani, Ferdinando, 2016. *Rigenerazione urbana, innovazione sociale e cultura del progetto*, Franco Angeli, Milano, p. 22.

⁴ Il progetto è stato seguito e descritto nel dettaglio durante l'intervista con l'arch. Valentina Mandalari, che fa parte dell'associazione che gestisce il museo.



Figura 87 e Figura 88: Attività di sensibilizzazione verso i luoghi del contesto di prossimità: progetto *uDatinos* per la campagna di sensibilizzazione verso il fiume Oreto: (2021).



Figura 89: Attività educative realizzate coi bambini del quartiere (2021).

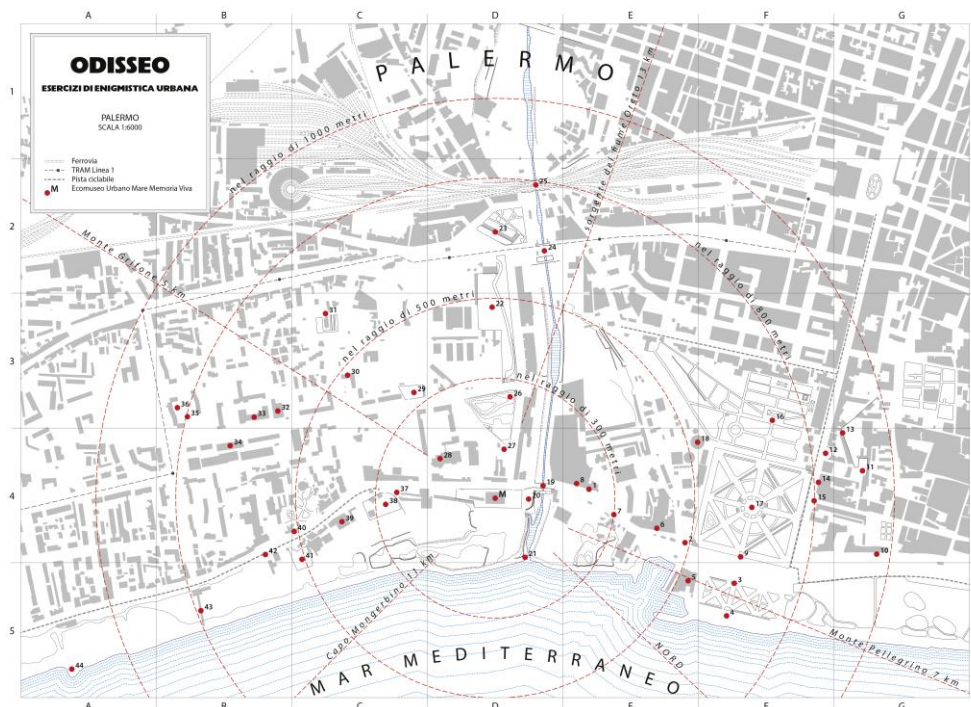


Figura 90: “Progetto Odisseo” - mappatura di quartiere coi bambini realizzata internamente dall’Ecomuseo (©Ecomuseo Mare Memoria Viva, 2021).

Rilevanti sono le collaborazioni con istituzioni pubbliche e associazioni del terzo settore. I principali finanziamenti dei progetti del museo derivano da bandi e avvisi - sostenuti principalmente da: Fondazione CONILSUD, impresa sociale CONIBAMBINI, 8x1000 Chiesa Valdese, DG Creatività Contemporanea e Rigenerazione Urbana Mibact, Fondazione Unipolis – e da servizi educativi a pagamento⁵.

Inoltre, parte dell’offerta si sviluppa sul potenziamento di servizi per il turismo lento, in particolar modo tramite esplorazioni urbane all’interno del quartiere e lungo la costa, effettuando negli ultimi anni più di una cinquantina di passeggiate urbane per far scoprire questa parte del territorio.

Un ulteriore aspetto da annoverare è metodologico: il fatto di non avere un modello di riferimento esula il museo dal poter utilizzare i classici parametri di riferimento di valutazione delle istituzioni museali per prendere decisioni per quanto riguarda le scelte di *audience*, così come per poter monitorare l’evoluzione degli effetti sulla popolazione del quartiere.

⁵ Fonte dati: CLAC, 2020. *Report attività 2015 - 2019 Ecomuseo Mare Memoria Viva*, Palermo.

TIPO DI LETTURA	TEMATICHE	ELEMENTI EMERGENTI
Elementi di <i>audience development</i>		
partnership		- associazioni del terzo settore, principalmente locali - scuole del quartiere
offerta culturale		- contenuti della collezione dedicati al territorio locale - attività con i bambini durante tutto l'arco dell'anno - attività per sensibilizzazione verso il territorio - workshop e case d'artista
accessibilità sociale		ingresso completamente gratuito
turismo sostenibile		itinerari guidati per il quartiere, principalmente di tipo paesaggistico, con adulti e bambini

Tabella 11: Sintesi degli elementi emergenti dall'analisi di *audience development* (el. C. Di Felice).

3.2.2.4 Le interviste

La proposta metodologica ha previsto una fase di interviste finalizzate ad integrare i dati, le fonti, e informazioni e le analisi con le evidenze segnalate dagli esperti sui differenti temi per i singoli musei⁶. Un grafico finale sintetizza le parole chiave emerse durante le interviste (fig. 95). Tra le figure interne all'istituzione, le interviste sono state svolte con:

- Cristina Alga_ Responsabile CLAC, associazione che gestisce l'ecomuseo dal 2014
Principali tematiche affrontate: strategie museali
- Paola Bommarici_ Responsabile della comunicazione, lavora al museo dal 2012. Si occupa di progetto *Udatinos*, dedicato al fiume Oreto
Principali tematiche affrontate: attività di sensibilizzazione verso il territorio
- Anna Cottone_ Prof. arch., responsabile del progetto di riuso dell'edificio del 2001
Principali tematiche affrontate: progetto architettonico; informazioni storiche

⁶ Si veda capitolo 2.1.5.

- Valentina Mandalari_ Architetto, fa parte dell'associazione CLAC che gestisce l'ecomuseo. Si occupa della ricerca sul museo e allestimento, ha curato in particolare il progetto della mappatura di quartiere.

Principali tematiche affrontate: progetto architettonico; attività educative; rigenerazione urbana; collezione museale.

Altre interviste sono state invece svolte più informalmente con: una decina di visitatori, una quindicina di frequentatori delle aree adiacenti al museo e cinque gestori delle principali attività commerciali limitrofe (fig. 91, 92).

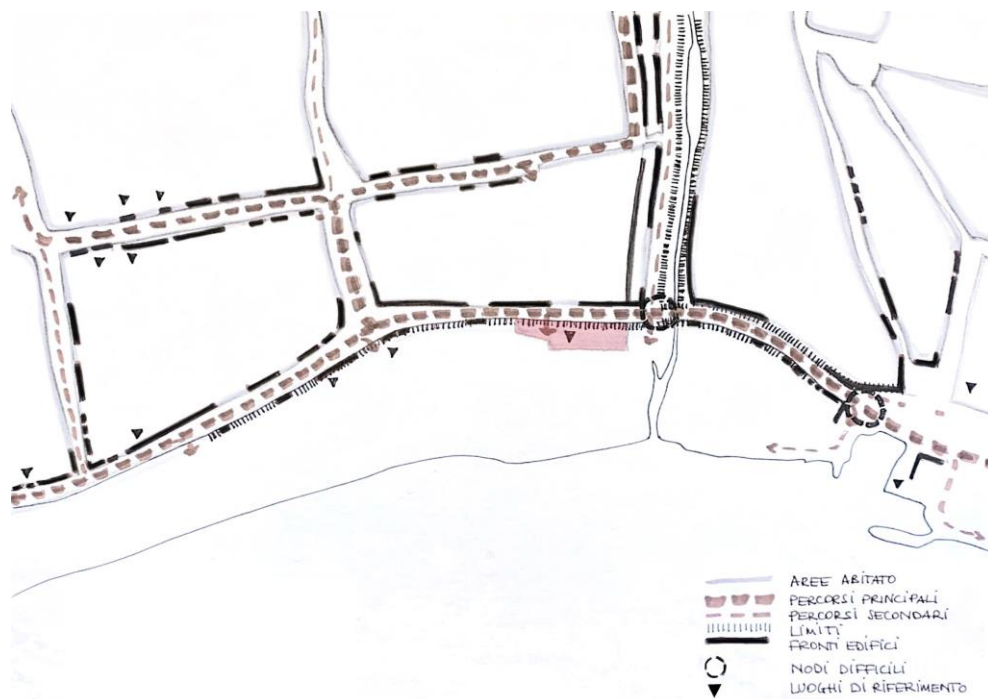


Figura 91: Mappa realizzata durante l'attività sul campo che appunta principali itinerari seguiti all'interno del quartiere e i luoghi di riferimento collettivi rilevati ai fini delle interviste (el. C. Di Felice).



Figura 92: Agostino, Cosimo e Gioacchino, i gestori del “bar dei Picciotti”, intervistati più volte durante il periodo di attività sul campo (2021).



Figura 93: La scuola elementare Maneri Ingrassia, tra i pochi punti di riferimento del quartiere (2021).



Figura 94: Il quartiere si presenta con tutte le caratteristiche di un quartiere dormitorio (2021).

Poche persone vivono il percorso pedonale di via Messina Marine lungo la costa, se non negli orari serali, quando frequentano il lungo mare per svolgervi attività fisica, mentre il percorso carrabile risulta piuttosto congestionato durante il giorno. I luoghi più affollati e di incontro sociale, principalmente durante l'orario serale, sono le gelaterie, dislocate puntualmente lungo il percorso. Addentrandosi nelle strade del quartiere, esso presenta tutte le caratteristiche di un quartiere dormitorio (fig.92 e 93). Durante il giorno si svuota, escludendo la zona dove si concentrano le attività scolastiche e il campo sportivo adiacente. In alcune strade, in particolare nella perpendicolare a via Messine Marine, di fronte al museo, si ha la percezione di una bassa sicurezza e viene difficile al principio addentrarvisi. Nonostante, tuttavia, tale percezione iniziale di degrado e insicurezza nel quartiere, le persone appaiono ben disposte genericamente a parlare e confrontarsi, soprattutto i gestori di attività commerciali. C'è una consapevolezza diffusa della situazione di degrado dell'area, assieme alla manifesta esigenza di spazi di aggregazione collettiva. Tuttavia, sebbene gli abitanti del quartiere si sentano additati per tali condizioni, restano profondamente legati alla zona e non cambierebbero residenza. Evidenziano anche come la percezione di insicurezza e la nota presenza di attività illecite non lo rendano, tuttavia, ai loro occhi, un quartiere malfamato o pericoloso. Per quanto riguarda il rapporto con il mare, quasi tutti gli intervistati conoscono e hanno vissuto le trasformazioni fisiche, sociali ed economiche dell'area. Alcuni testimoniano di essere cresciuti nel periodo fiorente dell'attività balneare e raccontano con nostalgia di averne visto il lento decadimento, fino alla sua scomparsa. Parlando con un immobiliare, invece, racconta come ci sia un nuovo interesse di acquisto per l'area, poiché si ritiene ambito di trasformazione futuro della città. Pioniere in questo senso è stato l'intervento di riqualificazione del porticciolo di Sant'Erasmo.

In merito al rapporto con l'ecomuseo, esso tendenzialmente è conosciuto di nome ma poco frequentato. Tendenzialmente i visitatori si recano al museo solo in base a una conoscenza pregressa dello spazio.

Altri ambirebbero a inserirci altre funzioni, o comunque appaiono scettici nei confronti della funzione museale e dell'allestimento, a discapito, invece, dell'attività educativa, riconosciuta come esemplare.

Dalle interviste con il gestore dello Stand Florio, edificio dell'architetto Basile, accanto al museo, attualmente utilizzato per eventi, Fabio Vajana, e con Cristina Alga, invece, emerge come non si riesca a trovare intenti comuni per una possibile collaborazione nella costruzione di un programma di attività culturali in sinergia fra le due istituzioni, nonostante la prossimità fisica e la rilevanza dal punto di vista architettonico-patrimoniale dei due spazi culturali. Cristina ha inoltre trovato difficoltà nell'inserirsi in una rete museale cittadina.

In particolare, dalle interviste con le figure del museo si delinea la loro visione su potenzialità e criticità di progetti sperimentali come quello dell'Ecomuseo. Infatti, proprio la non replicabilità dell'intervento, che spesso connota progetti di innovazione sociale di questo tipo⁷, da un lato, rende l'intervento unico ed esemplare e concretamente strutturato sulla base del luogo in cui si colloca, dall'altro obbliga ad attuare una continua sperimentazione e rivisitazione del percorso intrapreso per ritrovare la direzione da seguire, cosa che sta attualmente avvenendo nel museo. A questo si aggiunge la difficoltà nel creare un rapporto di fiducia con una parte della comunità locale. Risulta, per esempio, difficile slegare l'opinione comune dalla concezione "classica" di museo, tanto che i componenti dell'associazione si sono spesso interrogati sul mantenimento di tale funzione all'interno dello spazio. Tali interrogativi non sono ovviamente esuli dagli aspetti economico - gestionali, che rischiano di far rivalutare/mettere a rischio gli obiettivi e la *mission* del museo. Trattandosi di un luogo considerato ai margini, la mancanza di fondi, unita al disinteresse delle politiche locali, porta, infatti, a doversi interrogare sulla possibilità di mantenere la gratuità del museo e di scegliere se mantenere lo stesso target di riferimento, ossia quello degli abitanti del quartiere, o se sia giusto ampliarlo a una ricezione di tipo turistico culturale, che garantirebbe maggiori introiti economici ma che rischierebbe di spostare la *mission* dell'istituzione più

⁷ Si fa riferimento allo studio di interventi di innovazione sociale contenuti nel testo Consiglio, Stefano, Riitano, Agostino (a cura di) 2014. *Sud Innovation, Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza*, Franco Angeli, Milano, in cui, dalla analisi di alcuni casi studio, fra cui l'Ecomuseo Mare Memoria Viva, gli autori riconducono ad alcuni criteri generali che accomunano tali tipologie di intervento.

lontano dagli obiettivi di comunità, finora di primaria importanza. Al momento, paradossalmente, il museo appare più conosciuto al di fuori della città di Palermo piuttosto che dai suoi cittadini. In aggiunta, Palermo ha già un'attrattiva turistica molto forte e monumenti catalizzatori: in un itinerario di qualche giorno è difficile che si vada a visitare l'Ecomuseo. La ricerca di avvicinare le persone a questa parte di città, tramite itinerari alternativi, è pertanto ancora fase sperimentale. Le interviste confermano, inoltre, alcune tematiche riscontrate sul tema di *audience development*. Vi è in generale una certa consapevolezza e volontà di trovare una nuova direzione strategica.



Figura 95: Sintesi delle parole chiave emerse dalle interviste (el. C. Di Felice).

3.2.3 MANN - Museo Archeologico di Napoli _ Il museo “permeabile”

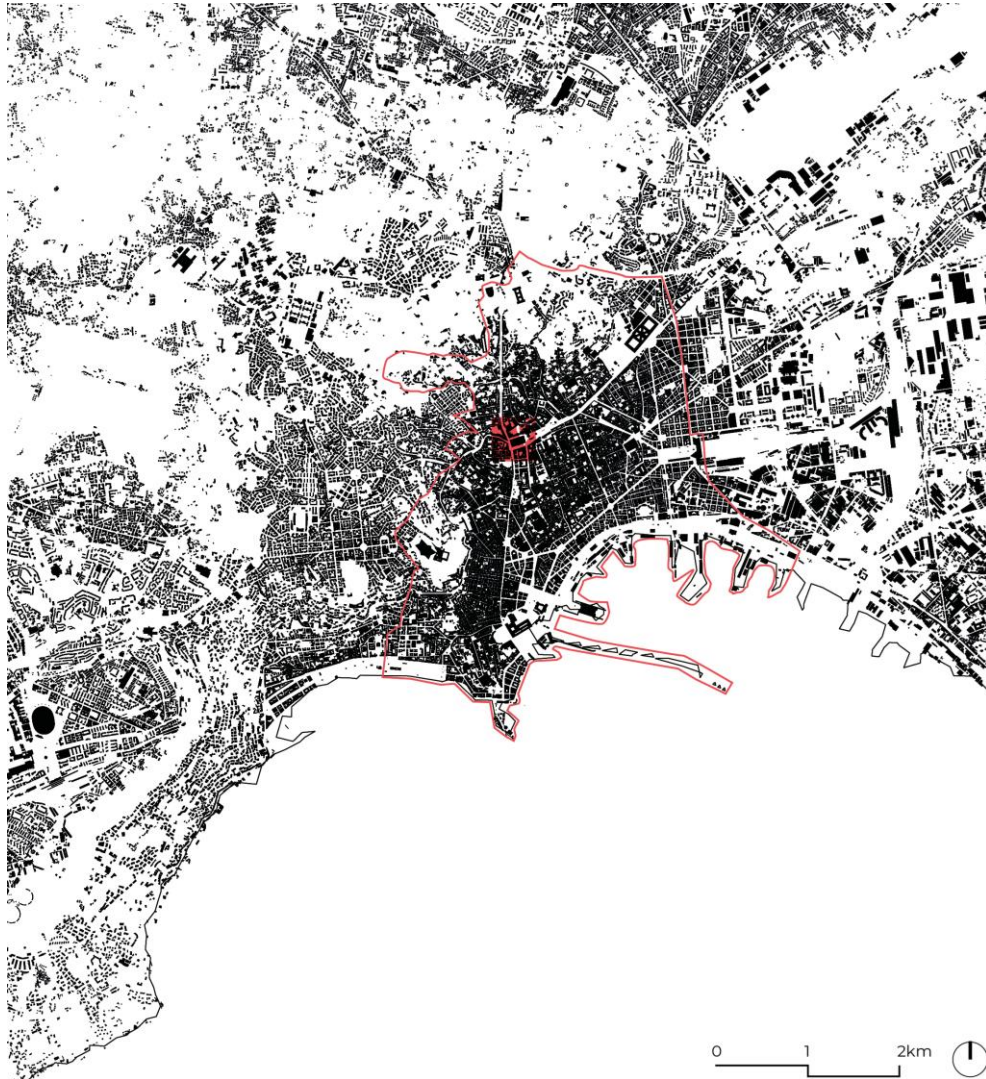


Figura 96: Individuazione dell'area di interesse a scala urbana. Si identificano il MANN e l'area della II municipalità, che comprende il centro storico, e parte della III municipalità (sulla base delle strategie urbane in corso) (el. C. Di Felice).

Date sopralluogo: 11 - 14/06/21

Denominazione: Museo Archeologico Di Napoli

Collezione: Reperti provenienti dagli scavi nei siti della Campania e dell'Italia Meridionale e dal collezionismo privato

Sede: Piazza Museo 18/19, Napoli

Date:

1816 - fondazione Real Museo Borbonico

1860 - museo Nazionale

1957 - Museo Archeologico

2016 - nuovo piano strategico

Stato del processo di trasformazione: Iniziale

Proprietà: Proprietà del MIUR (ma dal 2014 è stato annoverato tra i complessi museali dotati di autonomia speciale)

Superficie complessiva dell'area di intervento: 12.650 mq

Superficie coperta: 12000 mq

di cui spazio espositivo: 8500 mq

deposito: 6.000 mq

uffici e servizi (Biblioteca, Archivio Storico, Laboratorio di Restauro): 3.400 mq

Superficie spazio aperto: 3500 mq

Visitatori:

452.000 nel 2016*

670.594 nel 2019**

*** Fonte: Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, 2019. Rapporto annuale 2019, Electa, Milano.*

La data più recente fa riferimento all'ultimo periodo in cui è possibile rilevare dati per tutte e tre le istituzioni e corrisponde al periodo pre COVID -19.

3.2.3.1 Dalle strategie al progetto architettonico

Alla base della visione strategica del museo vi è la consapevolezza che il ruolo del museo non si limita alla sola valorizzazione e conservazione delle collezioni, ma riguarda anche un impegno di tipo etico e politico nei confronti della comunità cittadina: «La missione del museo ha dunque come scopo ultimo quello di stimolare la coscienza civica, promuovendo il MANN non solo come luogo di conservazione, ma anche come spazio dell'incontro, del dibattito e della riflessione sulla contemporaneità, attraverso il magistrale confronto della storia, rendendolo strumento attivo della società»¹. A partire da ciò Il MANN ha «varcato la soglia verso l'esterno»² con gli intenti di accessibilità e connessione già sostenute nel primo Piano Strategico 2016-2019. Tali concetti si concretizzano nel progetto di costituire un “quartiere della cultura”³, sul modello di altre città europee, identitario della città di Napoli. Durante il primo piano strategico del 2016-19⁴ si sono promosse iniziative che hanno instaurato una relazione con la comunità locale promuovendo una maggiore conoscenza e consapevolezza dei contenuti museali. In parallelo si è intrapresa la costruzione di una rete di relazioni con il territorio: «reti di collaborazione e partecipazione; reti di aiuto sociale; reti di aiuto economico; reti con l'industria culturale e creativa per enfatizzare ancor di più il patrimonio culturale *indoor* e *outdoor* presente su territorio e, altresì, per creare modelli e *standard* di valorizzazione replicabili»⁵. In un secondo momento, invece,

¹ Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2020. *Piano strategico 2020-2023 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano, p. 42.

² Giulierini, Paolo, 2021. *Un museo democratico in un quartiere della cultura*, in Bifulco, Francesco, Fresa, Vittorio, Giulierini, Paolo, Savy, Daniela, 2021. *Quartiere Della Cultura MANN UNINA e INVITALIA per la rigenerazione urbana*, Editoriale Scientifica s.r.l., Napoli, p. 9.

³ Bifulco, Francesco, Fresa, Vittorio, Giulierini, Paolo, Savy, Daniela, 2021. *Quartiere Della Cultura MANN UNINA e INVITALIA per la rigenerazione urbana*, Editoriale Scientifica s.r.l., Napoli; Giulierini, Paolo, Savy, Daniela, 2020. *Il quartiere della cultura mediterranea e la Sostenibilità delle imprese culturali post Covid*, in «Territori della Cultura», n. 42, pp. 92-97; Giulierini, Paolo, 2021. *MANN, Museo Archeologico Nazionale di Napoli, I Luoghi della cultura motori della rigenerazione urbana*, in «Urbanistica e informazioni», n.297, pp. 14-16.

⁴ Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2016. *Piano strategico 2016-2019 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano.

⁵ Giulierini, Paolo, Savy, Daniela, 2020. *Il quartiere della cultura mediterranea e la Sostenibilità delle imprese culturali post Covid*, in «Territori della Cultura», n. 42, p.93.

con il secondo piano strategico, si è concretizzato il progetto di rigenerazione urbana⁶.

Se dal punto di vista fisico la “permeabilità” del museo verso la città è ancora in fase iniziale e potenziale, la costruzione di un rapporto con la città da un punto di vista intangibile è perciò un processo già in atto da tempo, con fenomeni già potenzialmente quantificabili sul piano sociale e culturale.

La conseguente riqualificazione urbana e edilizia viene considerata come elemento generatore di sviluppo di economia diretta e indiretta per il quartiere, di miglioramento della qualità urbana e dell’offerta turistico – culturale, di valorizzazione del patrimonio edilizio esistente, di potenziamento dei servizi, di inclusione sociale⁷.

Sin dal principio è stata chiara la volontà di costruire in modo condiviso con comune, amministrazioni e istituzioni un disegno comune di intervento di trasformazione. Ciò è avvenuto in particolar modo con la Regione Campania, il Comune e le Municipalità di Napoli. Il confronto è avvenuto sia nella definizione iniziale del modello, sia durante tutte le fasi del processo, come testimonia in particolare la progettazione di un masterplan di progetto che ha coinvolto il museo, il comune e l’università tramite due convenzioni con i Dipartimenti di Architettura dell’Università Federico II e di Roma tre per la proposta di rigenerazione urbana del quartiere⁸. Alla fine del processo si prevede la riqualificazione di piazza Cavour e la sua chiusura al traffico e l’allargamento della presenza del museo nella Galleria Principe I con la gestione di specifici spazi. Mentre con la regione Campania sta avviando un progetto legato all’area sul retro dell’edificio che prevede la riprogettazione del parco e degli spazi dell’ex Convento, al fine di riconvertirlo in centro di ricerca scientifica, foresteria e spazio verde in continuità con i giardini del MANN.

⁶ Parte dei fondi per il progetto di valorizzazione sono riconducibili al Programma Operativo Nazionale (PON) “Cultura e Sviluppo”. Fonte: Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2020. *Piano strategico 2020-2023 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano.

⁷ Giulierini, Paolo, Savy, Daniela, 2020. *Il quartiere della cultura mediterranea e la Sostenibilità delle imprese culturali post Covid*, in «Territori della Cultura», n. 42, pp. 92-97; Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2020. *Piano strategico 2020-2023 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano.

⁸ Giulierini, Paolo, Savy, Daniela, 2020. *Il quartiere della cultura mediterranea e la Sostenibilità delle imprese culturali post Covid*, in «Territori della Cultura», n. 42, pp. 92-97.

Alcune parole chiave estrapolate dall'attuale Piano strategico del MANN⁹ descrivono espressamente i valori e intenti del museo che indirizzano in particolar modo le scelte dal punto di vista architettonico.

- *Attrattività*: considerata tramite il miglioramento delle modalità di fruizione degli spazi attraverso l'incremento delle superfici aperte al pubblico¹⁰.
- *Relazionalità*: intesa sia come *partnership* internazionali, sia relazioni con il mondo imprenditoriale e finanziario del territorio. Dal punto di vista culturale, partendo dalla costruzione di reti a livello locale, con altri musei e Poli museali, sia statali che privati, presenti sul territorio regionale.
- *Radicamento*: inteso come rafforzamento del legame con il contesto urbano. Da questo punto conseguono tutte le soluzioni e scelte spaziali volte a una maggiore permeabilità verso il tessuto cittadino.

In tal modo il museo instaura relazioni molteplici con la città: da un lato “la città entra nel museo”: l'atrio, i giardini, la caffetteria, il ristorante, l'auditorium sono a disponibilità gratuita dei cittadini e indipendenti rispetto all'ingresso museale, garantendo totale accessibilità ad alcuni spazi di maggiore socialità. Dall'altro lato “il museo esce dai confini”: il progetto è volto a stabilire nuovi legami con gli spazi circostanti, ad esempio prendendo in gestione alcuni spazi nella galleria Principe antistante (di cui prenderà in gestione alcuni spazi per eventi collaterali alla visita museale), i giardini municipali di Via Foria, del centro storico, nonché la costruzione di una rete con le istituzioni culturali vicine (Accademia di Belle Arti, Conservatorio di S. Pietro a Maiella, Teatro Bellini, Istituto Colosimo) (fig. 97 e 98).

Si vuole qui specificare come il caso studio, in particolare, rispetto agli altri due, è stato preso in considerazione per le strategie future di intervento, poiché allo stato attuale il progetto architettonico non è ancora stato realizzato e l'inaugurazione del nuovo atrio – il primo *step* del progetto – avverrà a dicembre

⁹ Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2020. *Piano strategico 2020-2023 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano.

¹⁰ Con l'operazione di rifunzionalizzazione del cosiddetto “Braccio Nuovo”, si è incrementata la superficie dai circa 6.300 mq a oltre 14.600 mq, a cui si aggiungono i circa 3.000 mq a seguito della riapertura dei giardini al pubblico; il nuovo fabbricato, invece, occupa circa 1.250 mq di superficie coperta per quattro piani e ospita: laboratori di restauro, un auditorium – per circa 290 posti, caffetteria e sala riunioni da 80 posti. Fonti: Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2020. *Piano strategico 2020-2023 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano; Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, 2019. *Rapporto annuale 2019*, Electa, Milano.

2022. Per questo motivo non si hanno ancora gli strumenti per verificare il progetto tramite l'indagine sul campo, che è avvenuta facendo riferimento allo stato di fatto e con minore approfondimento rispetto agli altri due casi studio.

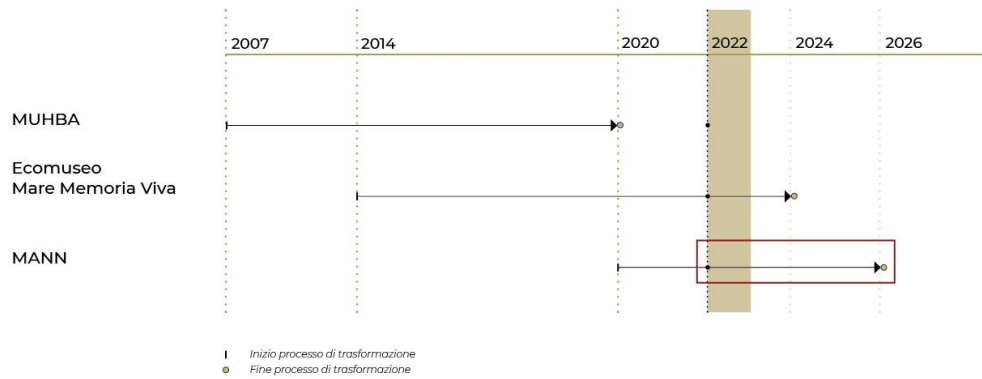


Figura 97: *Timeline* delle trasformazioni future del MANN (el. C. Di Felice, fonte dati: Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2020. *Piano strategico 2020-2023 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano).

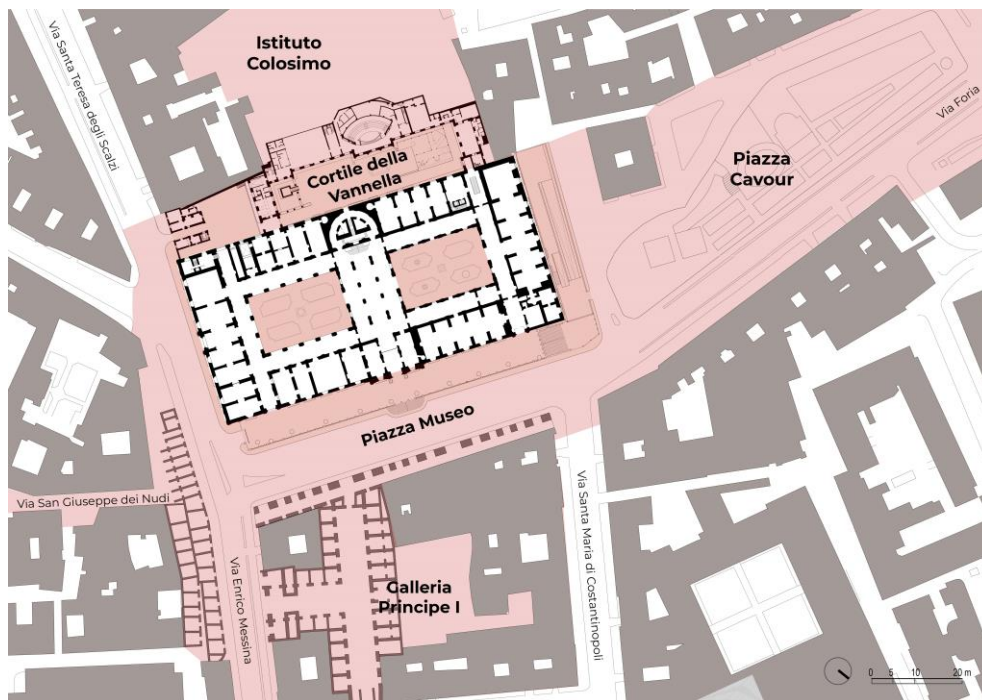


Figura 98: Area di trasformazione prevista dal museo al 2026 (scala originaria 1:1000; el. C. Di Felice; fonte dati: Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2020. *Piano strategico 2020-2023 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano).

3.2.3.2 Analisi compositiva

Il contesto



Figura 99: Il MANN in posizione strategica all'incrocio fra le due arterie principali di Via Foria e via Toledo (2021).

Il quartiere del centro storico di Napoli presenta un tessuto compatto e di elevata densità urbana e sociale, dove il limite fra spazio pubblico e edifici, vita privata e vita pubblica è poco definito. La successione di passaggi, elementi architettonici, spazi vuoti e strade si confondono penetrando i limiti l'uno dell'altro e portando dinamicità. Il carattere dello spazio architettonico del centro storico di Napoli viene così descritto da Walter Benjamin: «Struttura e vita interferiscono continuamente in cortili, arcate e scale. Dappertutto si conserva lo spazio vitale capace di ospitare nuove, imprevedute costellazioni. Il definitivo, il caratterizzato, vengono rifiutati. Nessuna situazione appare, così com'è, pensata per sempre; nessuna forma dice di sé stessa 'così non è altro'. In tal modo nasce qui

l'architettura, questo elemento emblematico della ritmica sociale»¹¹. La porosità connota la caratteristica dinamicità dello spazio pubblico dell'appropriazione collettiva e della vita comune, aspetto che differenzia Napoli dall'immobilismo e museificazione di molti centri storici delle città¹².

Situato all'incrocio fra le due arterie di via Pessina (che diventa poi via Toledo) e via Foria, potenziale cerniera fra due quartieri dal dialogo mancato, ossia Forcella e il centro storico, il MANN si presenta come un'imponente "scatola chiusa" che si eleva rispetto al costruito attorno per scala, dimensione e per lo spazio di ingresso sopraelevato rispetto alla quota stradale (fig. 99).

Il MANN assume un ruolo significativo nel contesto urbano da un punto di vista formale, architettonico e strategico, trovandosi in posizione di prossimità a importanti emergenze culturali del centro storico e nodale rispetto agli assi viari della città – via Foria, storicamente linea di sviluppo della città verso le zone collinari, via Toledo, e il suo proseguimento verso Capodimonte – situandosi al limite fra città antica e ampliamento di epoca ottocentesca¹³ (fig. 100, 101, 102).

La monumentalità dell'edificio lo fa emergere nel contesto di prossimità, accentuata dall'ampiezza dello spazio antistante il museo, che si configura come una piazza, e dalle ampie scalinate che permettono il collegamento fra la strada e la quota di ingresso principale (fig.103). Tale spazio, aperto e libero, si distingue anche dalla struttura architettonica coperta del portico antistante, posto lungo l'altro lato di via Foria, enfatizzandone l'imponenza.

¹¹ Benjamin, Walter, Lacis, Asja, 2020. *Napoli porosa*, Dante & Descartes editore, Napoli.

¹² Ascolese, Marianna, Calderoni, Alberto, Cestarello, Vanna, 2017. *Anaciclosi: sguardi sulla città antica di Napoli*, Quodlibet, Macerata.

¹³ Sulle trasformazioni storiche urbane di Napoli e sul rapporto MANN e contesto urbano sono stati presi come principale riferimento: Pane, Roberto, 1949. *Napoli Imprevista*, Einaudi, Torino; De Seta, Cesare, 1981. *La metropoli dell'età dei lumi*, in *Napoli*, Laterza, Roma; Buccaro, Alfredo, 1985. *Istituzioni e trasformazioni urbane nella Napoli dell'Ottocento*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli; De Seta, Cesare, 1997. *Napoli fra Rinascimento E Illuminismo*. Electa, Napoli; Ministero Per I Beni E Delle Attività Culturali E Del Turismo, Soprintendenza Archeologica Di Napoli, 1977. *Da Palazzo degli studi a Museo archeologico: mostra storico-documentaria del Museo nazionale di Napoli, Giugno-dicembre 1975*, Museo Nazionale, Napoli; Alisio, Giancarlo, Buccaro, Alfredo, 2003. *Napoli millenovecento. Dai catasti del XIX secolo ad oggi: la città, il suburbio, le presenze architettoniche*, Electa, Napoli.



Figura 100: Lo spazio pedonale antistante al museo, sopraelevato rispetto alla quota stradale e che si configura come una piazza (2021).

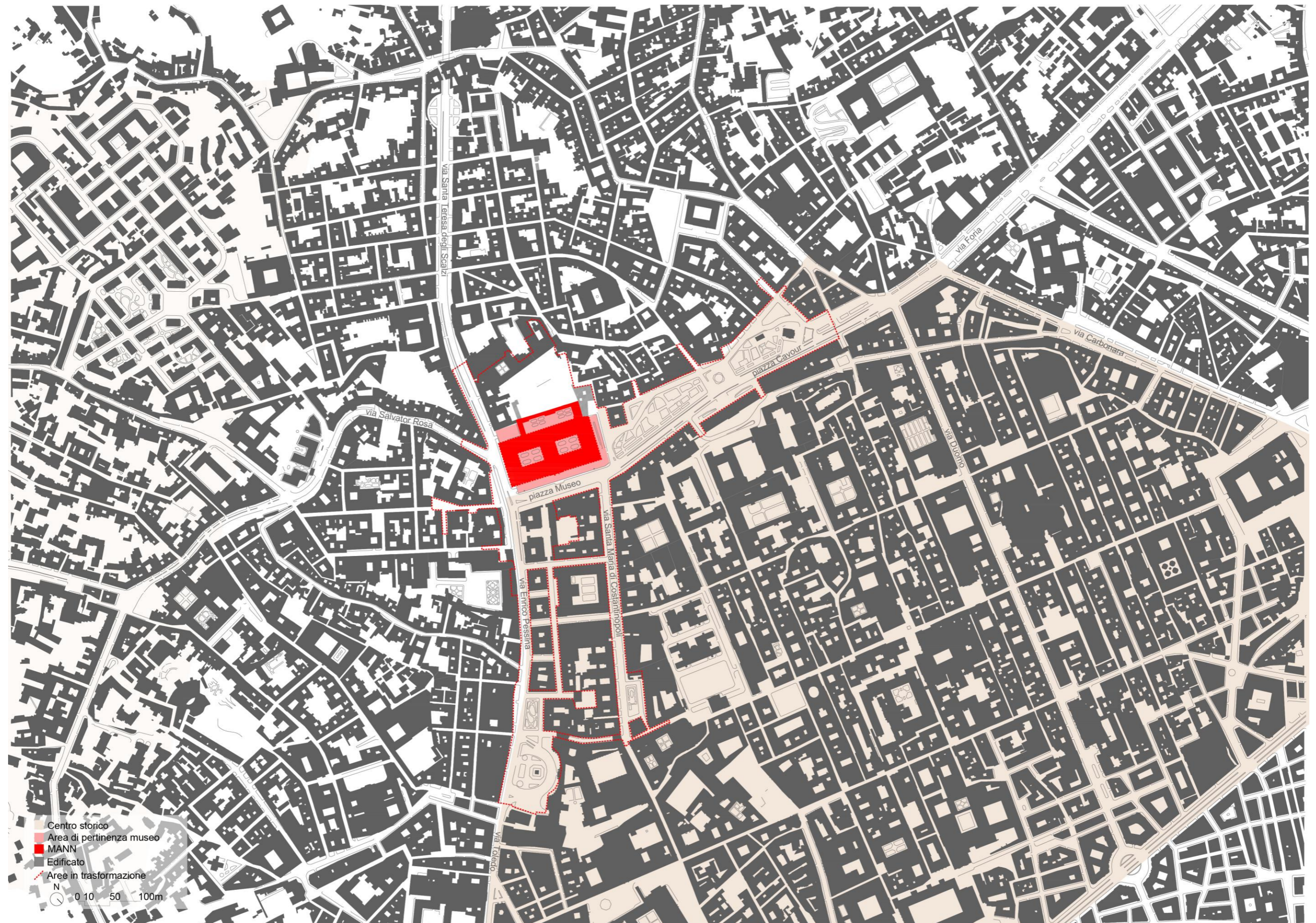


Figura 101: Sintesi morfologica (scala originaria 1:5000; el. C.Di Felice).

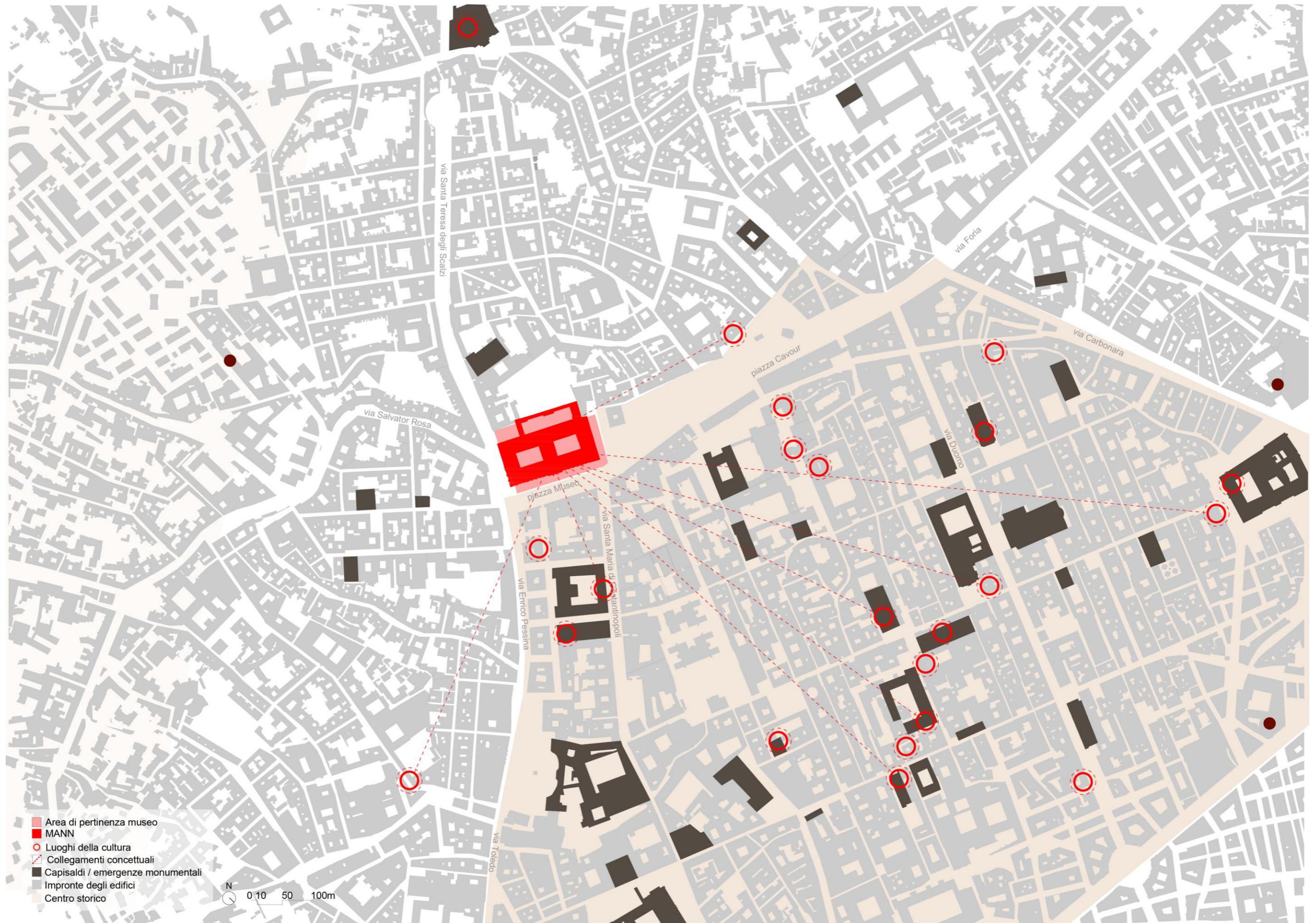


Figura 102: Mappa di sintesi del rapporto museo e luoghi della cultura (scala originaria 1:5000; el. C.Di Felice).



Figura 103: La posizione strategica del MANN (el. C. Di Felice).

Se, provenendo da via Pessina, il museo anticipa la sua presenza, scendendo, invece, da via Salvator Rosa, a Ovest dell'edificio, l'incontro con il museo avviene in modo inaspettato, per il contrasto fra le sue proporzioni rispetto ai vicoli stretti di questa parte di città, lasciando un'impressione di grandezza. Muovendosi dal centro in direzione Nord, via Toledo prosegue in via Santa Teresa degli Scalzi a partire dall'incrocio con via Foria e il museo, e costituisce un asse stradale che termina nel vallone della Sanità, sulla collina, collegando potenzialmente il museo con il Real Bosco di Capodimonte. Proseguendo in direzione Nord lungo tale asse, il museo anticipa una cortina di palazzi risalenti alla prima metà del XIX secolo, per poi incontrare sulla destra la chiesa di Santa Teresa degli Scalzi. L'ingresso con scala monumentale permette l'accesso, dalla rampa destra, all'Istituto Paolo Colosimo per ciechi, la cui sede è nell'ex-convento dei Carmelitani Scalzi, che su questo prospetto svela solo una parte del suo complesso che invade la collina, ben visibile invece nella sua totalità quando ci si affaccia dai piani superiori del MANN. Il complesso inoltre presenta una serie di spazi aperti lungo il dislivello adiacenti al braccio nuovo dell'edificio del MANN. Il tessuto di prossimità del museo appare quindi fitto di emergenze culturali (fig. 103).

Si nota, inoltre, la caratteristica, tipica a gran parte dei musei italiani, di collocarsi all'interno di un edificio monumentale e di pregio storico e connotato, perciò, da una certa rigidità tipologica che difficilmente consente l'inserimento e adattamento a nuove funzioni. Al contempo, esso presenta caratteristiche di potenziale permeabilità e attraversabilità tra spazio interno ed esterno. Il portale d'ingresso, infatti, collega visivamente e fisicamente, secondo un asse Nord-Sud, l'ingresso al museo con la Galleria Principe I, disposta longitudinalmente, fino a raggiungere l'Accademia di Belle arti, che storicamente ospita parte delle sue collezioni (fig. 105, 106, 107). La navata della Galleria costituisce, quindi, il punto di partenza di un percorso lineare che unisce idealmente verso Sud alcuni degli spazi che verranno coinvolti nel futuro progetto del MANN, ossia l'Accademia di Belle Arti e il Conservatorio di musica San Pietro a Majella.



Figura 104 e Figura 105: Collegamento visivo e fisico lungo l'asse Nord-Sud fra l'ingresso al museo e la Galleria Principe I (2021).



Figura 106: Relazione fra edificio del MANN, strada e portico antistante alla Galleria (2021).

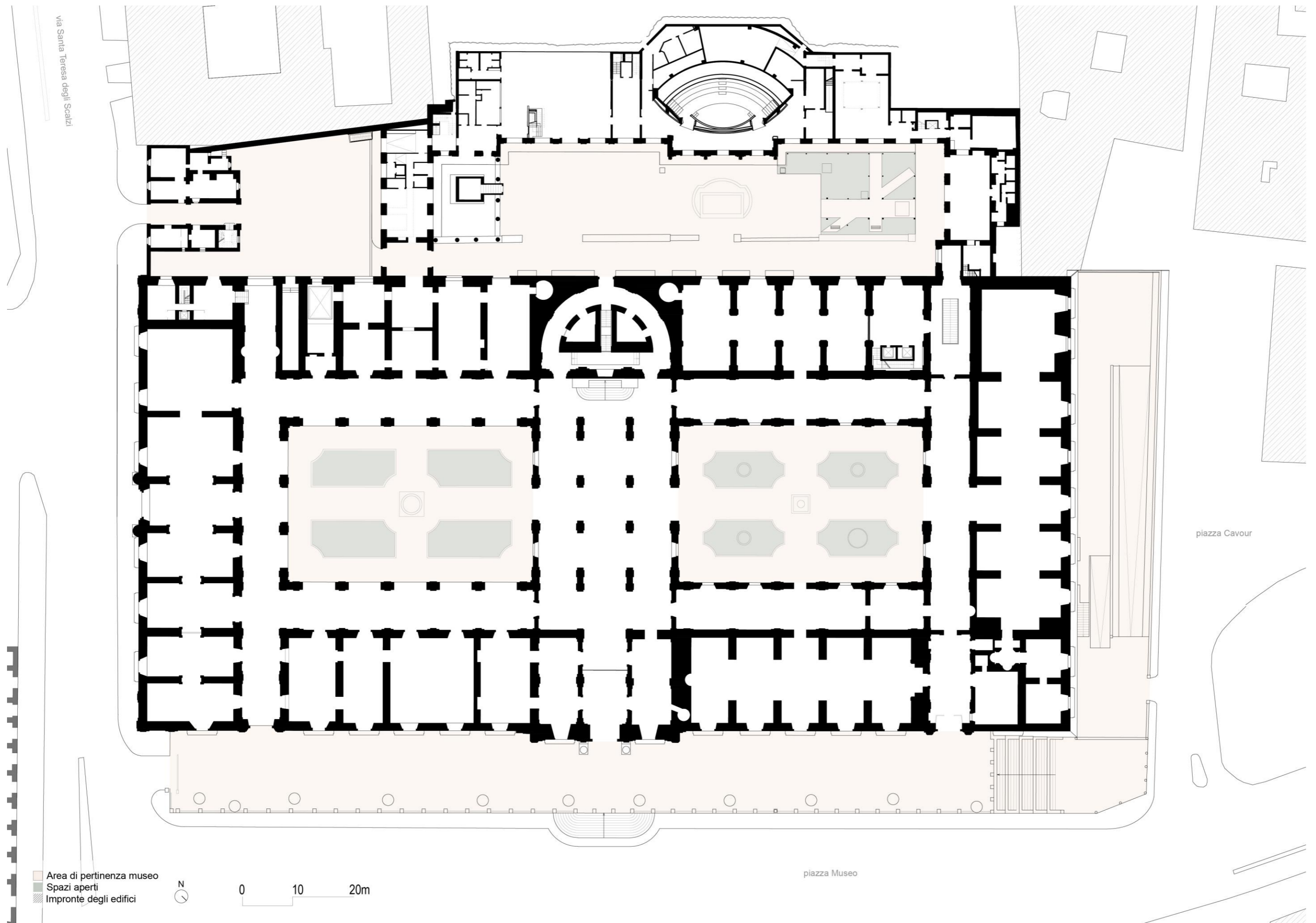


Figura 107: Attacco al suolo dell'edificio (scala originaria 1:500; el. C. Di Felice).

L'asse prosegue anche in direzione Nord, e attraversa il portale d'ingresso del museo e l'edificio internamente, collocandosi in maniera baricentrica rispetto all'impianto planimetrico dell'edificio di origine Ottocentesca. L'asse Nord-Sud riprende l'orientamento dell'impianto ortogonale ippodameo, schema di fondazione della città, tutt'oggi ben leggibile nel sistema viario¹. All'interno del museo, due corti interne, che costituiscono i giardini storici e che mantengono il loro impianto originario, sono disposte simmetricamente rispetto a tale asse e si affacciano sull'ampio atrio centrale, diffondendo luce nello spazio di ingresso. Le aperture lungo i lati perimetrali delle corti permettono di stabilire una relazione di continuità interno-esterno fra tali spazi. I due giardini interni sono stati riaperti al pubblico dopo diversi anni nel 2016, dopo lavori di pulitura e risistemazione. Lo spazio antistante di ingresso e gli spazi di distribuzione e di accoglienza interni al piano terra lo rendono funzionale all'attività museale, nonostante originariamente l'edificio fosse destinato ad avere un'altra funzione (fig. 107).

Un altro punto di contatto fra edificio e contesto attorno è l'ingresso laterale del museo che si attesta su via Santa Teresa degli Scalzi (fig.108). Esso è meno visibile dalla strada, poiché leggermente arretrato rispetto al prospetto Ovest dell'edificio e collega, tramite una strada di servizio, direttamente a un ulteriore spazio aperto del museo, il giardino della Vannella, stretto tra il Braccio Nuovo, un'ala aggiunta successivamente nel Novecento, e il retro del Museo. La posizione lo rende più vicino al contesto cittadino che a quello museale. A rafforzare tale divisione è la strada di servizio che fa da cesura tra il palazzo storico del museo e il Braccio Nuovo che è, a sua volta, strettamente connesso con lo spazio verde retrostante con cui confina. Esso, infatti, è ricavato dalla cortina muraria opposta alla facciata del museo, una protezione di un terrapieno che garantiva il superamento del salto di quota tra il cortile dell'Archeologico e l'istituto Colosimo. La forma rettangolare del giardino, che segue direzione Est – Ovest, rende lo spazio autonomo formalmente rispetto ai due cortili interni del museo, così come anche dal punto di vista dei collegamenti. Anche il Braccio nuovo assume autonomia non solo formale, ma anche funzionale: è stato infatti riconfigurato recentemente, con la predisposizione di un nuovo auditorium, ristorante, caffetteria e una zona espositiva ai piani superiori, nell'ottica di rendere il museo maggiormente aperto al contesto tramite l'inserimento di nuovi spazi aperti e funzioni per il pubblico. Questa sezione del museo, fondata sul dialogo fra Braccio Nuovo e giardino, sembra perciò aprirsi

¹ Alisio, Giancarlo, Buccaro, Alfredo, 2003. *Napoli millenovecento. Dai catasti del XIX secolo ad oggi: la città, il suburbio, le presenze architettoniche*, Electa, Napoli.

maggiormente alla città, a differenza delle due corti interne, che al momento si configurano come spazi maggiormente rivolti all'interno (fig. 109).

A Est dell'edificio, invece, si trovano i principali spazi a diretto contatto con la città: il giardino delle Cavaiole e piazza Cavour, separati dal museo tramite una cancellata. Inoltre, i vani posti al piano terra che affacciano sulla piazza, ad oggi utilizzati come depositi e locali tecnici, presentano accessi laterali attualmente chiusi, potenzialmente utili, invece, per favorire la connessione diretta con la Piazza. Sempre su questo lato si trova la fermata della metropolitana Museo, che rende il complesso museale ben inserito nella rete di collegamento locale e sovralocale. Nel complesso appare pertanto in posizione strategica nell'ambito urbano ma tuttora distaccato rispetto a un contesto con cui ha potenziali punti di contatto.



Figura 108: Ingresso al museo da via Santa Teresa degli Scalzi (2021).



Figura 109: Il cantiere del giardino della Vannella – nuova sezione del museo più a perta alla città - e gli spazi aperti dell’istituto Colosimo che verranno in futuro collegati con il museo tramite un sistema di rampe e terrazzamenti (2021).

Indagine storico - documentale sull’edificio

Le vicissitudini architettoniche dell’edificio e le sue costanti trasformazioni edilizie dipendono dalla storia mutevole delle collezioni museali, condizionandosi a vicenda nel corso di secoli. La storia della collezione del museo e delle vicissitudini della sua formazione ci restituiscono sin dalla sua costituzione un’idea di un’istituzione “aperta” al territorio².

L’iniziativa di costituire il Real Museo Borbonico per raccogliere la collezione Farnese risale al periodo illuminista. Il museo viene ospitato all’interno del ex Palazzo de’ Regi Studi, edificio che risale al 1585, di traversie varie e complesse,

² Pozzi Paolini, Enrica, 1977. *Il museo in due secoli di vita*, in Ministero Per I Beni E Delle Attività Culturali E Del Turismo, Soprintendenza Archeologica Di Napoli, 1977. *Da Palazzo degli studi a Museo archeologico: mostra storico-documentaria del Museo nazionale di Napoli, Giugno-dicembre 1975*, Museo Nazionale, Napoli.

che ha subito nel tempo numerosi interventi architettonici e di cui esistono poche informazioni documentali³(fig. 110).

Precedentemente destinato a caserma di cavalleria, l'edificio divenne "Palazzo degli studi" a partire dal 1616, quando i vari insegnamenti, prima ospitati in edifici conventuali, vennero convogliati nell'attuale palazzo del museo. Nell'intreccio fra storia dell'edificio e storia delle sue collezioni e funzioni, l'istituzione originaria del Palazzo degli studi, oltre a costituire la forma e struttura che ospita il museo, ha contribuito a definire quello che è il ruolo attuale del museo: l'idea di un museo concepito non solo come luogo di esposizione ma, prima di tutto, come centro di ricerca e studi dedicato alle ricerche archeologiche contemporanee, ha, infatti, origine in questo periodo. Il museo risulta già ai tempi precursore nella configurazione di un'istituzione museale in cui le sue collezioni artistiche e archeologiche si fondevano con attività connesse laboratoriali, di restauro, di disegno, con lo scopo di studiare e diffondere la conoscenza dei suoi reperti. Rappresenta un istituto vivo, che fin dalle origini non si mostra «come un "pantheon" depositario di fastigi di epoche passate da contemplare per un *élite*»⁴, che non si limita all'esposizione ma che costituisce un "laboratorio" aperto al territorio.

Dal 1777 gli studi vennero trasferiti nella loro attuale sede del Salvatore e l'edificio venne adibito a museo per volere di Ferdinando IV di Borbone per ospitare le antichità ritrovate negli scavi di Ercolano e Pompei⁵. Già all'epoca aveva un ruolo significativo all'interno della città e si situava in una posizione strategica, al limite fra città antica e campagna, allineato con via Foria, collegamento principale con il centro urbano, e collegato a Nord direttamente con Capodimonte. Entrambe le strade successivamente costituirono in età Borbonica le principali direzioni di sviluppo della città e l'edificio del museo segna il limite fisico tra la città vecchia e lo sviluppo edilizio delle zone collinari, che avrà luogo soprattutto nell'Ottocento⁶.

³ È in corso un progetto di ricerca, di cui è responsabile Prof. Arch. Bianca Gioia Marino, nell'ambito di un accordo quadro tra MANN e Dipartimento Università Federico II di Napoli che sta catalogando le fonti storico archivistiche esistenti relative alle trasformazioni storiche dell'edificio ai fini della sua valorizzazione.

⁴ Ibidem, p. 26.

⁵ Zucco, Claudia, 1977. *Le ipotesi progettuali dell'edificio da cavallerizza a museo*, in Ministero Per I Beni E Delle Attività Culturali E Del Turismo, Soprintendenza Archeologica Di Napoli, 1977. *Da Palazzo degli studi a Museo archeologico: mostra storico-documentaria del Museo nazionale di Napoli, Giugno-dicembre 1975*, Museo Nazionale, Napoli.

⁶ De Seta, Cesare, 1997. *Napoli Fra Rinascimento E Illuminismo*, Electa, Napoli; Alisio, Giancarlo, Buccaro, Alfredo, 2003. *Napoli millenovecento. Dai catasti del XIX secolo ad oggi: la città, il suburbio, le presenze architettoniche*, Electa, Napoli.



Figura 110: P.Petrini “pianta e alzato della città di Napoli”, 1748. Particolare con il Palazzo degli Studi (fonte: immagine tratta da Ministero Per I Beni E Delle Attività Culturali E Del Turismo, Soprintendenza Archeologica Di Napoli, 1977. *Da Palazzo degli studi a Museo archeologico: mostra storico-documentaria del Museo nazionale di Napoli*, Giugno-dicembre 1975, Museo Nazionale, Napoli, su concessione della biblioteca della soprintendenza archeologia belle arti e paesaggio per la città metropolitana di Torino; vale per tutte le figure di questa sezione).

Le vicende politiche, assieme ai cambiamenti organizzativi, si esprimono attraverso le sue forme architettoniche⁷. Nonostante l’inserimento di nuove funzioni e volumetrie, la logica trasformativa ha comportato principalmente addizioni rispetto al corpo planimetrico originario. Nell’interno del museo è evidente la ricerca di mantenere una rigorosa logica formale ed organizzativa, sempre più complessificata nel tempo per la volontà di convogliare nello stesso edificio molteplici funzioni, mentre le proposte di ampliamento che si sono susseguite hanno previsto l'utilizzo dei terreni alle sue spalle. Le numerose proposte di progetto di ampliamento ebbero origine dalla necessità di dilatare lo spazio per nuove esigenze museografiche dovute non solo all’incremento delle collezioni, ma anche

⁷ Sulle fasi di formazione del museo e in particolar modo sulle vicende architettoniche dell’edificio: Zucco, Claudia, 1977. *Le ipotesi progettuali dell’edificio: da Cavallerizza a Museo*, in *Da Palazzo degli Studi a Museo Archeologico, Catalogo della mostra*, Napoli, in part. pp. 36-48.

all'inserimento di nuove funzioni per aumentarne l'utilizzo sociale. Infatti, il museo sin dall'inizio fu ipotizzato non solo come semplice luogo di raccolta di reperti e oggetti d'arte, ma anche come struttura di utilizzo pubblico, configurandosi come un organismo complesso e articolato. La prima modifica avvenne con l'inserimento dei "Regi studi" secondo un progetto di Giulio Cesare Fontana, di cui venne tuttavia realizzato solo il braccio occidentale e il corpo centrale. Il progetto di adattamento a funzione museale del 1777, invece, fu affidato a Ferdinando Fuga, a cui subentrò poco dopo il suo allievo Schiantarelli (fig. 111, 112, 113).

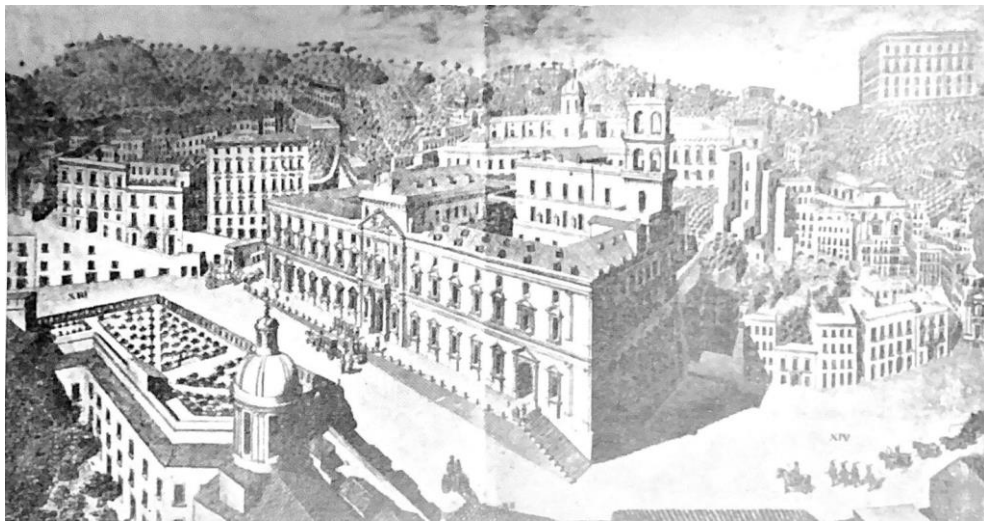


Figura 111: "Veduta dello edificio del nuovo regal Museo Generale", fine del XVIII secolo.

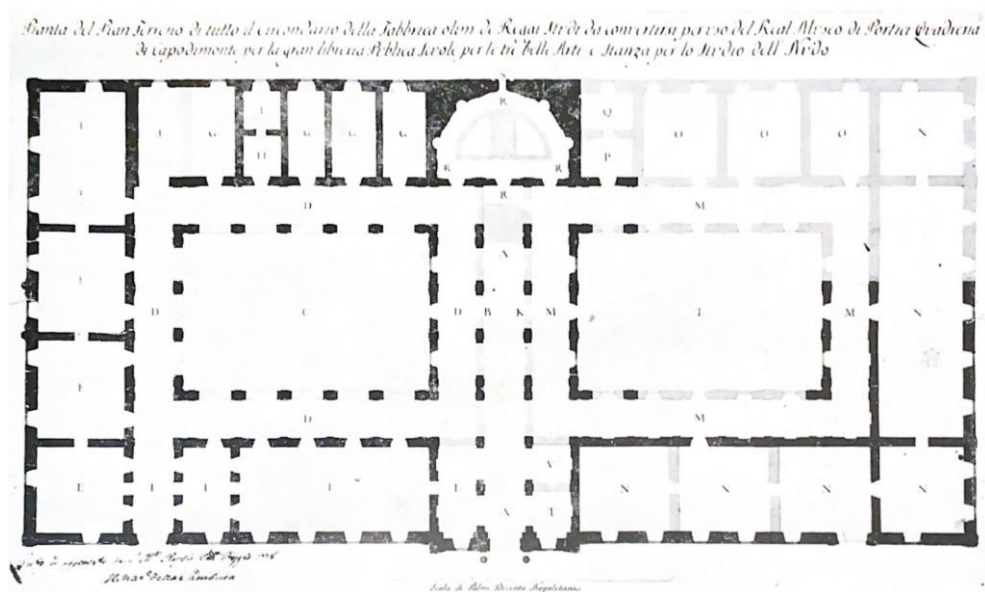


Figura 112: F.Fuga: progetto di ristrutturazione del Palazzo già dei “Regi Studi”. Pianta del piano terra, 1778.

Da notare nelle proposte di ampliamento dell’architetto Schiantarelli la consapevolezza del ruolo nodale che l’intervento architettonico avrebbe acquisito nel nuovo assetto urbano che si stava consolidando in questa parte della città e l’intento di non concentrarsi solo sull’edificio ma di coinvolgere con l’ampliamento la città e il contesto urbano. Nonostante le difficoltà che impedirono, di fatto, la realizzazione di un più ampio programma di ampliamento, il suo contributo riesce ugualmente a rappresentare un momento significativo nella definizione di un diverso ruolo della fabbrica nei confronti della città. È grazie al progetto di quest’ultimo in particolar modo, infatti, che il museo riuscì ad inserirsi maggiormente nel tessuto urbano preesistente, tramite la sistemazione del terrapieno e della gradonata lungo il prospetto principale, che tuttora ne connotano l’immagine identitaria⁸ (fig. 114). Un ulteriore intervento significativo nella trasformazione dell’edificio, sempre attribuibile all’architetto Schiantarelli, fu la sopraelevazione dei corpi laterali per raggiungere la quota di imposta del frontone

⁸ Divenuto, Francesco, 1977- *Pompeo Schiantarelli: la fabbrica del museo*, in Ministero Per I Beni E Delle Attività Culturali E Del Turismo, Soprintendenza Archeologica Di Napoli, 1977. *Da Palazzo degli studi a Museo archeologico: mostra storico-documentaria del Museo nazionale di Napoli, Giugno-dicembre 1975*, Museo Nazionale, Napoli.

del corpo principale del complesso, restituendo l'attuale immagine compatta dell'edificio nel contesto urbano.

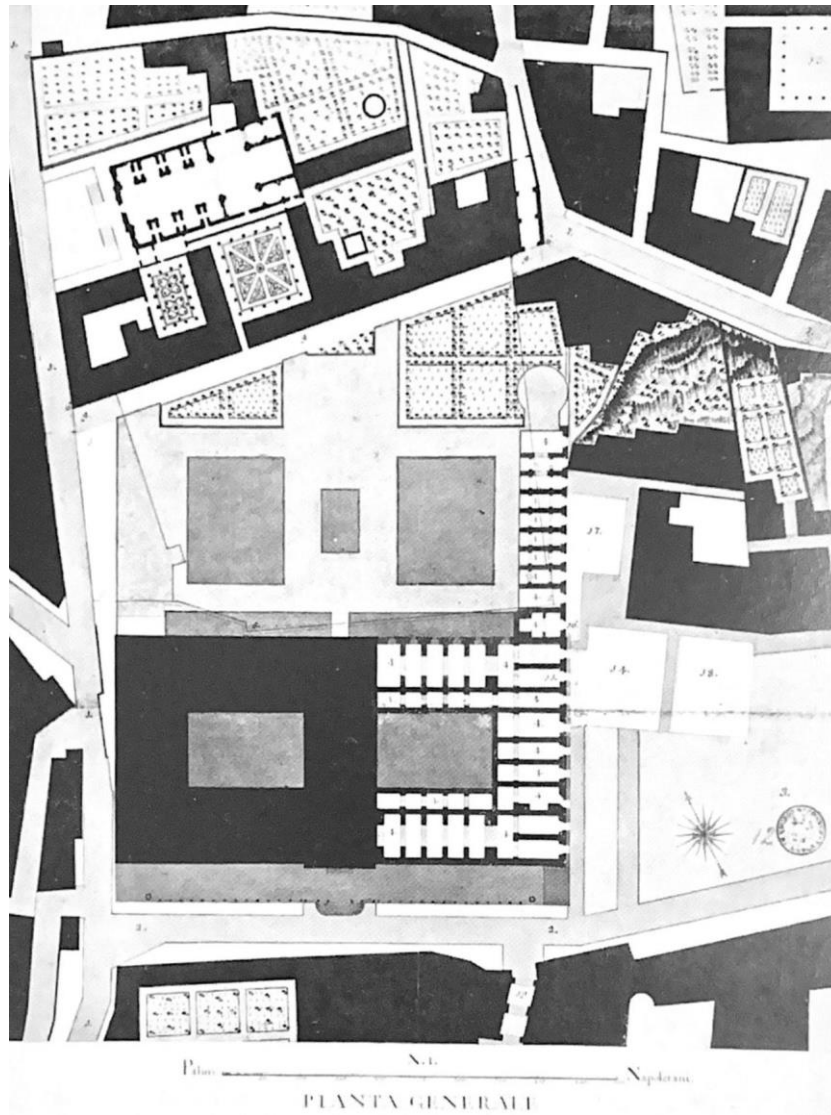


Figura 113: "P. Schiantarelli. Secondo progetto di ampliamento del Palazzo dei «Vecchi Studi»", planimetria generale a livello dell'attuale piazza Cavour, 1785.

Le politiche urbane degli anni successivi erano volte a rendere la zona uno dei poli dell'asse più rappresentativo della città, collegando il museo con altre parti urbane, in funzione dell'asse di via Toledo, di via Foria, della potenzialità di sviluppo della

città sulle colline di Capodimonte e del Vomero⁹. Progetti – non realizzati – proponevano una nuova connessione tra il centro politico e amministrativo con quello culturale del Museo Nazionale, nella fascia orientale (fig. 114). Tuttavia, pensata inizialmente come luogo di vita comunitaria e centro culturale e rappresentativo, l'area tenderà, invece, a definirsi come ampio centro residenziale per l'alta borghesia assecondando gli interessi speculativi della rendita fondiaria borghese. L'unica struttura comunitaria verrà realizzata e completata nel 1883 di fronte al Museo, la Galleria Principe di Napoli, tipico luogo di incontro dell'alta società dell'epoca, in stretta connessione con l'edificio dell'Accademia di Belle Arti e i portici di fronte al Museo¹⁰. Il progetto della Galleria, nonostante le sue vicissitudini, dimostra la volontà, sulla base di un progetto culturale unico, di continuità urbana e di valorizzare l'intera area del Museo Archeologico. Varie sono le proposte per una facciata di impostazione simmetrica e in relazione con il fronte prospiciente del museo, a cui vengono associate soluzioni - non realizzate - che prevedevano la sistemazione dell'intera area di collegamento fra i due edifici.

L'ultimo intervento rilevante di ampliamento e di connessione con il contesto è costituito dalla realizzazione del cosiddetto Braccio Nuovo all'inizio del XX secolo, inserito nel lato settentrionale del complesso, nell'area della cosiddetta "Vannella".

⁹ Buccaro, Alfredo, 1985. *Istituzioni e trasformazioni urbane nella Napoli dell'Ottocento*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

¹⁰ De Franciscis, Giovanni, 1977. *Proposte e trasformazioni urbanistiche tra Piazza del Mercatello e Largo delle Pigne*, in Ministero Per I Beni E Delle Attività Culturali E Del Turismo, Soprintendenza Archeologica Di Napoli, 1977. *Da Palazzo degli studi a Museo archeologico: mostra storico-documentaria del Museo nazionale di Napoli, Giugno-dicembre 1975*, Museo Nazionale, Napoli; Rossi, Pasquale, 2010. *Il quartiere Museo a Napoli: una soluzione per la residenza borghese nella seconda metà dell'Ottocento. Disegni inediti e nuove acquisizioni*, in «Annali 2010», Università degli Studi Suor Orsola Benincasa, Napoli, UNISOB, pp. 175 – 208.

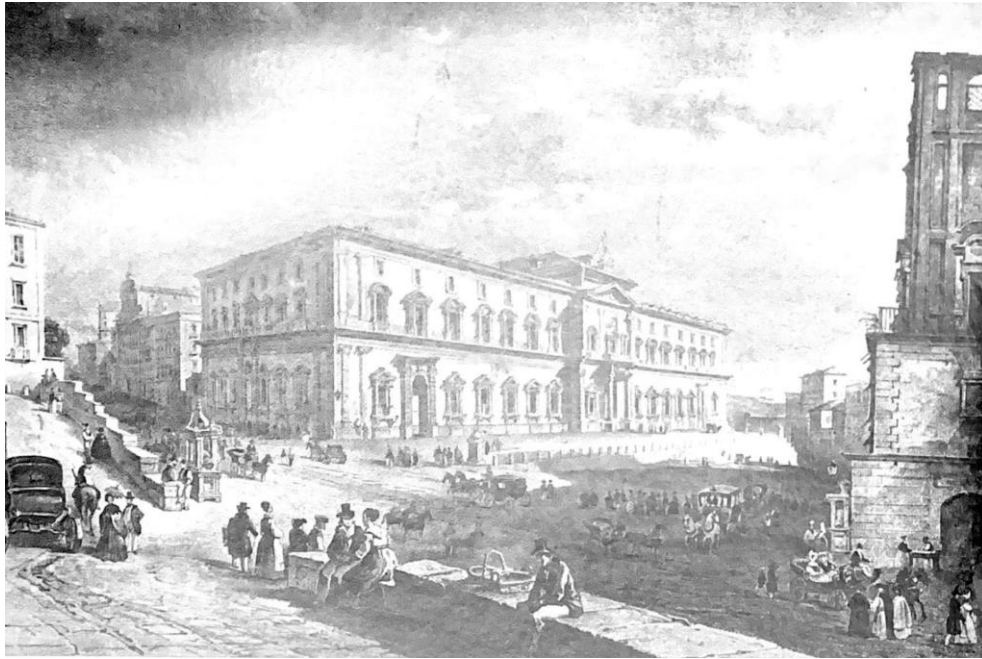


Figura 114: “Edificio dei Reali Musei di Antichità e belle arti”, 1845.

TIPO DI LETTURA	TEMATICHE	ELEMENTI EMERGENTI
Letture compositiva		
relazione con il contesto	- prossimità a importanti emergenze culturali del centro storico - posizione nodale rispetto agli assi viari della città - assialità e interfaccia con emergenze del contesto	
rapporto pieni / vuoti	Due giardini interni; giardino della Vannella in contatto con zona Nord; spazio antistante; giardino delle Cavaiole	
assetto distributivo	- permeabilità e attraversabilità tra spazio interno ed esterno, in particolare in direzione Nord-Sud - impianto planimetrico ortogonale di origine ottocentesca	
qualità intervento architettonico	- riuso edificio del patrimonio esistente - luminosità atrio centrale da rapporto pieni vuoti - ampiezza sale espositive	

Tabella 12: Sintesi degli elementi emergenti dall’analisi compositiva (el. C. Di Felice).

3.2.3.3 Pratiche: come il museo dialoga con la città



Figura 115: Spazio di ingresso del MANN e usi informali (2021).

Strade, piazze e slarghi del centro storico di Napoli si confondono fra gli edifici e, oltre ad essere elementi di connessione e permeabilità, costituiscono storicamente il luogo di incontro degli abitanti, la parte vissuta della città. «La Napoli antica ci mostra con evidenza tutta sua l'importanza della dialettica tra continuità e trasformazione, ovvero dal rinnovare a partire da un nucleo che permane. Il centro antico è commistione di età e di epoche, di strati sociali e di culture, e allo stesso tempo di ordine e disordine, di qualità urbana e di profondo degrado, un complesso insieme in cui la città passata non si cancella, ma viene inglobata nella città presente. La sua vitalità e la sua autenticità nel tempo sono derivate proprio dalla capacità di rinnovare l'appartenenza ai luoghi e di continuarne la cultura»¹¹.

Fra i luoghi che mostrano l'autenticità e *mixité* sociale del centro storico di Napoli vi è lo spazio antistante l'edificio del MANN (fig. 115). La gradinata monumentale che porta dalla strada alla quota del museo è quotidianamente vissuta, sia come luogo di passaggio che come luogo dello stare. L'uso informale si riversa anche sul lato antistante, nei gradini sotto il portico, diventando luogo della cittadinanza oltre che dei flussi di persone e turisti che frequentano i negozi della Galleria Principe I, così come il museo, storicamente tappa del *Grand Tour*. Vari

¹¹ Ferruccio Izzo, *Abitare il centro antico di Napoli*, in Ascolese, Marianna, Calderoni, Alberto, Cestarello, Vanna, 2017. *Anaciclosi: sguardi sulla città antica di Napoli*, Quodlibet, Macerata, p. 122.

sono in realtà gli usi informali dello spazio di prossimità. Oltre ad essere rifugio per senzatetto, durante le ore diurne è utilizzato da artisti di strada e da venditori non convenzionali, mentre durante le ore notturne, la zona in particolare della Galleria e a Sud del museo è teatro della *movida* notturna dei giovani, rendendo l'area attiva non soltanto per l'offerta culturale ma anche da un punto di vista sociale durante tutto l'arco della giornata. In generale, lo spazio della Galleria costituisce un punto di snodo e assieme di incontro per i cittadini in qualsiasi orario del giorno, e il percorso all'interno della Galleria Principe I permette una forte permeabilità dei flussi di percorrenza in direzione Sud.

La conformazione dello spazio di ingresso antistante al museo ne valorizza l'aspetto monumentale e si prospetta come ideale luogo di avvicinamento all'esperienza di visita al museo tramite il suo ingresso anche se spesso i flussi di persone provenienti dal passeggio di via Foria non hanno una percorrenza agevolata (fig. 116). In piazza Cavour, invece, naturale estensione dello spazio aperto circostante il museo, barriere, recinti e salti di quota limitano la fruizione da parte degli utenti, così come la percezione del museo provenendo dal lato Est (fig. 117). Alcuni elementi di limite sono, ad esempio, la struttura in cemento della fermata della metropolitana e la cancellata che funge da ostacolo fra la proprietà privata del MANN, dove anticamente si affacciavano le botteghe, il giardino delle Cavaiole, e piazza Cavour. Il progetto futuro di rigenerazione urbana prevede infatti la riconfigurazione di tale spazio aperto pubblico di prossimità.



Figura 116: Continuità e attraversabilità dei percorsi provenendo da piazza Cavour. (C. Di Felice, 2021).

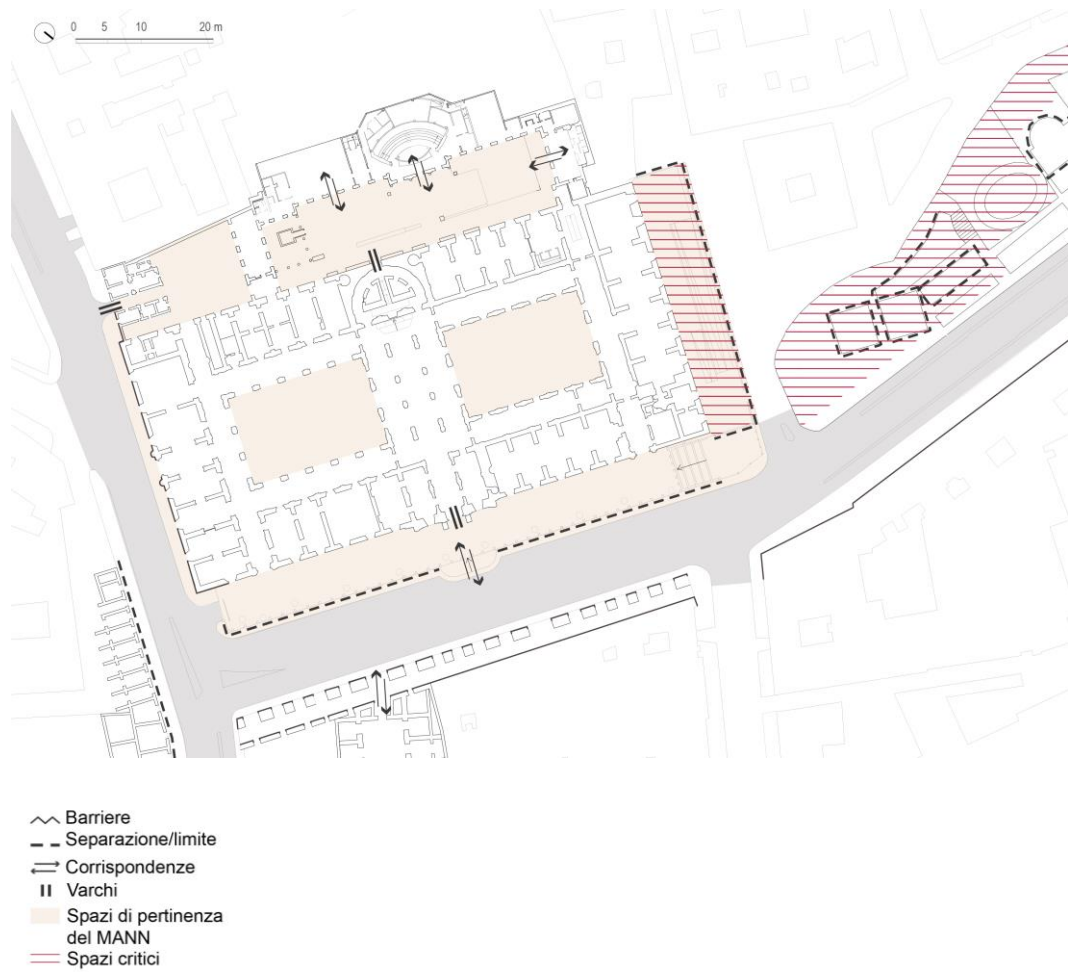


Figura 117: Accessibilità: limiti, barriere, varchi (el. C. Di Felice).

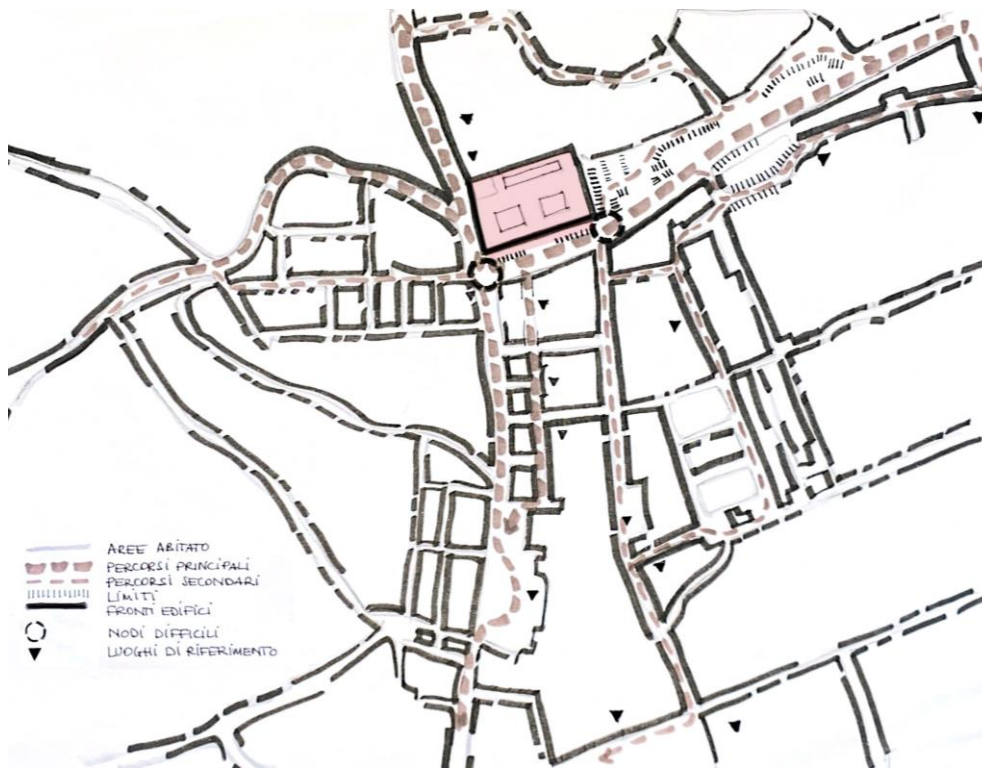


Figura 118: Mappa realizzata durante l'attività sul campo che appunta i principali itinerari seguiti all'interno del quartiere (el. C. Di Felice).

Per quanto riguarda le aree di pertinenza museale, il giardino della Vannella è uno spazio aperto di recente reso completamente accessibile al pubblico. Essendo poco visibile dalla strada e meno permeabile al contesto attorno, si caratterizza per essere uno spazio raccolto e in stretta relazione con le funzioni accessorie che vi si svolgono attorno. Viene utilizzato principalmente dal personale del museo dei laboratori del braccio nuovo, mentre il pubblico vi stabilisce una interessante relazione in occasione di eventi /spettacoli ospitati nell'auditorium che vi si affaccia¹² e quando utilizza la caffetteria (fig. 119).

¹² Si vuole tuttavia precisare che i sopralluoghi sono stati effettuati quando nel giardino vi era ancora una parte di cantiere attivo.



Figura 119: Lo spazio aperto completamente accessibile del giardino della Vannella (2021).



Figura 120: L'atrio di ingresso del museo multifunzionale (2021).

L'atrio di ingresso del museo, invece, nonostante il suo aspetto imponente, risulta accogliente per il visitatore e funzionale ad orientare i flussi di visitatori. È anche utilizzato come spazio di sosta dal pubblico. L'area centrale è occasionalmente allestita per eventi/presentazioni. Apparentemente meno utilizzate, invece, le due corti interne (fig. 119).

Lo spazio del museo nel quotidiano è vissuto principalmente dai suoi visitatori, che non si limitano alla visita delle gallerie ma usufruiscono anche degli spazi di sosta e di relazione. Vivo e sentito è il coinvolgimento della comunità quando si tratta di eventi/attività occasionali organizzate internamente dal museo (conferenze, concerti, proiezioni) che esulano dalla visita e/o dagli orari di apertura regolari.

TIPO DI LETTURA	TEMATICHE	ELEMENTI EMERGENTI
Analisi delle pratiche di relazione e funzionali		
	accessibilità	- visibilità spazio d'ingresso - spazio antistante l'edificio come luogo di incontro
	comunità locale	- apprezzamento nuova comunicazione - partecipazione a mostre ed eventi temporanei su temi locali
	spazi di relazione	atrio di ingresso; giardino della vannella
	integrazione con il contesto	Potenziati connessioni con piazza Cavour ma attualmente barriere e limiti di percorribilità nella zona Est; il nuovo giardino a Nord è ancora poco conosciuto

Tabella 13: Sintesi degli elementi emergenti dall'analisi delle pratiche di relazione e funzionali (el. C. Di Felice).

3.2.3.4 Audience development museale

Se dal punto di vista fisico la “permeabilità” del museo verso la città è ancora in fase iniziale e potenziale, la costruzione di un rapporto con la città da un punto di vista intangibile è un processo già in atto da tempo, con fenomeni già potenzialmente quantificabili sul piano sociale e culturale. Questa dimensione immateriale dell'intervento ha riguardato vari aspetti, a partire da una permeabilità culturale, costruita ospitando negli ultimi anni eventi e manifestazioni culturali

della città e stabilendo un dialogo continuo con il territorio e i suoi attori (associazioni ecc.), da parte del direttore in prima persona.

Dal Piano Strategico del MANN si distinguono chiari intenti in ambito di *audience development*¹³. Il progetto *Obvia (Out of Boundaries Viral Art Dissemination)* è un progetto di comunicazione e promozione appositamente ideato per l'*audience development* in collaborazione con l'università e adottato dal Direttore Giulierini nel 2016¹⁴. L'obiettivo principale è quello di aumentare il diversificare i pubblici, in linea con gli obiettivi dell'attuale politica culturale europea, promuovendo l'immagine del museo sul piano nazionale e internazionale. Uno degli strumenti utilizzati è stato, ad esempio, il videogioco *Father and Son*¹⁵, che si è rivelato un efficace strumento di *Audience Development*. Il videogioco, più nel dettaglio, propone un viaggio tra la Napoli contemporanea, la Pompeii del 79 d.C. e l'antico Egitto in cui passato e presente si fondono per affermare l'identità di una cultura e l'importanza di una collezione, tramite una grafica dipinta a mano e colonna sonora realizzata *ad hoc*. A partire dall'idea di "portare il museo fuori dal museo"¹⁶, amplificando la sua capacità di dialogo con il pubblico al di là del suo spazio fisico, l'utilizzo del *gaming* abbinato al concetto di divulgazione scientifica e culturale, come incentivo per accorciare le distanze con i cittadini, ha fatto sì che grazie al progetto solo nel 2017 il videogioco è stato utilizzato da circa 3 milioni di persone in tutto il mondo¹⁷. In tal senso il museo ha investito su una modalità sperimentale di approccio all'*audience development* cambiando il suo linguaggio per attrarre un pubblico nuovo rispetto a quello già fidelizzato e non solo in ambito nazionale. In aggiunta, la creazione del videogioco del museo in più lingue, tra cui il napoletano, che è la lingua del territorio, ha permesso di intensificare un rapporto "simbolico" con la città, lingua che ha, inoltre, travalicato i confini territoriali.

¹³ Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2020. *Piano strategico 2020-2023 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano.

¹⁴ Savy, Daniela, 2019. *Prestiti e musei in rete, uno standard per le convenzioni internazionali. L'arte per l'arte: con progetto OBVIA, disseminazione senza confini*, in *atti di LUBEC 2019 - Patrimonio culturale e sostenibilità tra pubblico e privato*, PROMO PA FONDAZIONE, LUBEC Cantiere Cultura, LUCCA; Giulierini, Paolo, Savy, Daniela, 2020. *Il quartiere della cultura mediterranea e la Sostenibilità delle imprese culturali post Covid*, in «Territori della Cultura», n. 42, pp. 92-97.

¹⁶ Solima, Ludovico, 2018. *Il gaming per i musei. L'esperienza del Mann*, in «Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura», vol. 3/2018, pp. 275;

¹⁷ Fonte: Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, 2017. *Rapporto annuale 2017*, Electa, Milano. Solima, Ludovico, 2018. *Il gaming per i musei. L'esperienza del Mann*, in «Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura», vol. 3, pp. 275-290.

L'esempio dà la cifra della sensibilità verso il contesto. Inoltre, una volta realizzato il videogioco si è effettuato un monitoraggio in un ciclo di “*lifetime data driven*” per comprendere esattamente i comportamenti e modi di utilizzo dell'esperienza da parte dei pubblici e implementare il lavoro¹⁸. Altro esempio di azione per rafforzare il rapporto con la città è stata l'interazione che è avvenuta con la squadra di calcio del Napoli, da cui sono derivati due prodotti, il calendario della squadra ambientato al MANN e una mostra sul calcio a Napoli. La squadra, infatti non è dotata di un museo, per cui sono stati esposti i “memorabilia” della squadra (trofei ecc.), raccogliendo una nuova utenza di persone che potenzialmente non avevano mai visitato il museo, soprattutto conoscendo il tipo di pubblico calcistico.

Altri strumenti utilizzati sono stati: la realizzazione di video guide delle opere del MANN, fumetti, mostre di disegni. La seconda linea di azione del progetto (OBVIA II) è stata quella di “aprire” il museo al territorio attraverso la costituzione di un *network* stabile, come quello dei siti culturali *extraMANN*, che costituisce una rete attiva nel territorio cittadino basata sulla crescita sociale e culturale del territorio. La rete creata con il Progetto OBVIA coinvolge non solo imprese ed enti dell'industria culturale, ma anche delle infrastrutture - Metro Napoli, Aeroporto di Capodichino, autorità Portuale, Trenitalia -, come dimostra il successo dell'esposizione permanente nella sede dell'aeroporto Capodichino realizzata per la disseminazione dell'immagine del Museo.

La terza linea d'azione (OBVIA III), infine, prevederà una vera e propria verifica dell'impatto dell'attività in termini di accrescimento dell'*audience* del MANN. Sempre per quanto riguarda la verifica di impatto, inoltre, è stato di recente commissionato al dipartimento di economia civile dell'Università Federico II, in collaborazione con INVITALIA, uno studio di *social impact*, finanziato con i fondi PON Cultura&Sviluppo 2014 – 2020, che vuole dare una prospettiva sull'impatto del museo nel quartiere, a sette anni dall'avvio del progetto, non solo dal punto di vista sociale ma anche economico e, in generale, di benefici per la comunità. Alcuni segnali del miglioramento del quartiere grazie alla presenza del museo in termini di *audience development* sono già visibili, testimoniati dalla partecipazione della collettività cittadina alla vita quotidiana dell'istituto, con *target* di diverse età, per

¹⁸ Solima, Ludovico, Viola, Fabio, 2017. *Audience Centered Design - Il caso Father and Son*, in «Il giornale delle Fondazioni», <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/audience-centered-design-il-caso-father-and-son>

esempio frequentando i laboratori didattici o partecipando a tirocini universitari, a visite tematiche con le scuole, nonché eventi culturali¹⁹.

La rete dei negozi amici del MANN, invece, basandosi su un accordo con la parte commerciale della città, che interessa in particolare botteghe artigianali, antiquarie e librerie storiche, ha contribuito a orientare meglio il turista e a promuovere l'identità della zona al fine di promuovere la conoscenza della proposta museale del MANN. Dall'altro lato, ha permesso di rafforzare gli attori locali per determinare un contesto competitivo e per favorire la crescita e lo sviluppo della comunità locale. L'abbonamento annuale Open MANN, invece, agevolando gli ingressi per i cittadini residenti, ha permesso una fidelizzazione maggiore del pubblico locale.

Un altro progetto previsto nella programmazione quadriennale del MANN 2019-2023 è quello di *MANNinCampus*, un progetto di formazione e ricerca stabilito fra il MANN e l'Università degli Studi di Napoli Federico II per promuovere un nuovo modello didattico che offre lezioni all'interno di alcuni spazi del museo, come, ad esempio, nelle sale espositive, nei depositi e nei laboratori di restauro. Il progetto, avviato nel 2020 attraverso un accordo quadro MANN/UniNa/Invitalia, ha permesso di costruire una rete fra arte, accademia ed imprenditoria con il fine di attivare, attraverso la ricerca e la divulgazione scientifica, la valorizzazione di attività artigianali locali, siti culturali e attività di promozione turistica per lo sviluppo del territorio²⁰.

Oltre a un'offerta culturale diversificata, risulta interessante la sperimentazione metodologica, in particolare riguardo agli strumenti e modalità di monitoraggio dell'impatto, e la ricerca di stabilire legami territoriali a una doppia scala, quella locale e globale. In sintesi, in tabella n. 14 si riportano i temi emergenti²¹.

¹⁹ Il primo esito della valutazione di impatto si trova in Bifulco, Francesco, Fresa, Vittorio, Giulierini, Paolo, Savy, Daniela, 2021. *Quartiere Della Cultura MANN UNINA e INVITALIA per la rigenerazione urbana*, Editoriale Scientifica s.r.l., Napoli.

²⁰ Giulierini, Paolo, Savy, Daniela, 2019. *L'impatto sociale ed economico dei musei: l'esperienza del MANN e le ipotesi di miglioramento finalizzate alla valutazione delle performance*, in «Territori della Cultura», n. 38, *Atti XIV edizione Ravello Lab, La cultura come risorsa dello sviluppo locale una nuova alleanza pubblico privato*, pp. 150 – 158.

TIPO DI LETTURA	TEMATICHE	ELEMENTI EMERGENTI
Elementi di <i>audience development</i>		
partnership		- rete extraMANN - rete culturale sul territorio cittadino - rete negozi Amici - network con il settore trasporti per comunicazione - partnership con Università Federico II per ricerca e formazione
offerta culturale		- mostre su temi locali (es. calcio Napoli) - Utilizzo del gaming per diversificazione pubblico - nuovi linguaggi (video guide delle opere del MANN, fumetti, produzione letteraria, mostre di disegni)
accessibilità sociale		agevolazione ingresso per residenti con abbonamento annuale OpenMANN
turismo sostenibile		- itinerari tematici che legano i siti della città al MANN - relazione con imprese locali della filiera turistica

Tabella 14: Sintesi degli elementi emergenti di *audience development* (el. C. Di Felice).

3.2.3.5 Le interviste

La proposta metodologica ha previsto una fase di interviste finalizzate ad integrare i dati, le fonti, e informazioni e le analisi con le evidenze segnalate dagli esperti sui differenti temi per i singoli musei²². Tra le figure interne all'istituzione, le interviste sono state svolte con:

- Carlo Gasparri _ Prof. Arch., responsabile DiArc - MANN convenzione
Principali tematiche affrontate: Progetto preliminare di rigenerazione del MANN e del suo contesto in base a convenzione fra MANN e Diarc.
- Paolo Giulierini _ Economista, direttore MANN (semistrutturata)
Principali tematiche affrontate: strategie museali.
- Marinella Parente _ Architetto, ufficio tecnico MANN
Principali tematiche affrontate: Progetto preliminare di rigenerazione del quartiere.
- Ludovico Solima _ Prof., Economista, consulente per il piano strategico del MANN
Principali tematiche affrontate: Metodologie di indagine; strategie di *audience development*.

²² Si veda capitolo 2.1.5.

Le interviste sono state utili ai fini dell'approfondimento delle strategie passate e in corso del museo, indirizzate in particolar modo alla progettazione dei suoi spazi e di costruzione di legame con il territorio. A tal fine è stata utilizzata una traccia di domande comuni. Altre interviste sono state invece svolte più informalmente con i visitatori, i frequentatori delle aree adiacenti al museo e i gestori delle principali attività commerciali limitrofe. Un grafico finale sintetizza le parole chiave emerse durante le interviste (fig. 121).

Dai risultati delle interviste il museo risulta complessivamente apprezzato dalla comunità locale, la quale riconosce il cambiamento avvenuto negli ultimi anni con la nuova direzione, che ha attuato una strategia di potenziamento della comunicazione e dell'offerta. In molti usufruiscono di una *card* che offre agevolazioni ai visitatori cittadini e incentiva una frequentazione reiterativa del museo. Di conseguenza, a mano a mano si sta diffondendo maggiore conoscenza sui contenuti della collezione museale. Particolarmente apprezzata è stata la proposta, all'interno della nuova campagna di comunicazione, dei *videogame*, che hanno ricevuto riscontro in particolar modo dal pubblico più giovane. Per quanto riguarda gli spazi del museo, la comunità non sembra ancora consapevole della nuova immagine di spazio pubblico completamente aperto ai cittadini che si vuole offrire, a partire dall'apertura del giardino della Vannella. I visitatori al momento frequentano il museo per la visita museale e per gli eventi proposti occasionalmente sempre all'interno dei suoi spazi che lo rendono frequentato in maniera eterogenea da un pubblico diversificato in più orari del giorno.

La consapevolezza e conoscenza maturata in questi ultimi anni dal pubblico, che viene confermata dalle interviste informali, prospetta un interessante riscontro in termini di risultati in linea con gli obiettivi prefissati all'interno del primo e del secondo piano strategico del MANN. Come si delinea nell'intervista con il direttore del museo Paolo Giulierini, infatti, i primi quattro anni del suo mandato, corrispondenti al primo piano strategico, sono stati dedicati a far conoscere il museo alla comunità locale, in particolar modo agli istituti di cultura, alle scuole, alle carceri, luoghi considerati meno predisposti a visitare il museo. L'intervista con Ludovico Solima conferma che la costruzione di un rapporto con la città da un punto di vista intangibile sia un processo già in atto da tempo, che sul piano sociale e culturale presenta già dei fenomeni potenzialmente quantificabili (numero di eventi realizzati, mostre, ecc.). Si considerava il fatto che le relazioni stabilite precedentemente con la città avvenivano solamente con alcune istituzioni culturali, come le università, che facevano progetti specifici di alto livello, senza tuttavia

ricadute evidenti sulla comunità e con un pubblico erede del *Grand Tour*, quindi selezionato e straniero. I secondi quattro anni, invece, che comprendono il periodo attuale, sono stati finalizzati, una volta creati gli intrecci e le connessioni, a strutturare fisicamente i luoghi dell'incontro sociale per il quartiere.

Dall'intervista emerge anche un miglioramento della sicurezza dell'area con l'avvio della programmazione di attività serali del museo.

Sempre dall'intervista si evidenzia un interessante confronto con le amministrazioni avvenuto con continuità e, in parallelo, lo sviluppo costante di una strategia architettonica in grado di concretizzare gli intenti strategici attraverso la fruibilità dello spazio.



Figura 121: Sintesi delle parole chiave emerse dalle interviste (el. C. Di Felice).

Capitolo 4

Risultati ed evidenze dalla case-study analysis

4.1 Tematiche e impatti di un rinnovato rapporto museo-contesto a partire dai casi studio

Per un'adeguata comprensione della complessità dei processi di trasformazione urbana che coinvolgono il museo contemporaneo, nonché valorizzazione dell'edificio museale, i principali elementi e attori del processo di trasformazione sono stati rintracciati a partire dalla conoscenza del luogo nel suo contesto socioculturale e considerando la traiettoria storica di ciascun edificio nelle sue specificità. Questa parte della tesi ha l'obiettivo di completare l'analisi svolta sui casi studio, proponendo una metodologia “*dashboard*” di valutazione qualitativa dei casi studio indagati, finalizzata a pesare gli impatti, con gradienti di perseguimento degli obiettivi – in ottica anche di qualità della vita – e del livello di stato di attuazione delle politiche di gestione nel processo di valorizzazione, operando sulla base di dati e informazioni sia qualitativi che quantitativi, supportati da indicatori di impatto. Le osservazioni presentate sono sostenute dalla identificazione di tali indicatori per una valutazione degli impatti sul contenitore museale, sul contesto e sulla collettività, ottenendo un'analisi multiscala. Essi rappresentano pertanto delle indicazioni sintetiche di natura valutativa, in riferimento a un livello prestazionale da raggiungere¹. Nel quadro della tesi in

¹ Solima, Ludovico, Garlandini, Alberto, 2022. *Le Parole Del Museo. Un Percorso tra Management, Tecnologie Digitali e Sostenibilità*, Carocci editore Studi Superiori 1305, Roma, voce “indicatori di impatto”.

oggetto si fa riferimento in particolar modo agli indicatori di impatto, ossia quelli funzionali a valutare gli obiettivi strategici. Solitamente valutati con una misurazione prettamente di tipo quantitativo, gli indicatori di impatto (*outcome*), a differenza di quelli di processo e di risultato (*output*), risultano più difficili da monitorare utilizzando solo parametri quantitativi per la loro complessità che fa riferimento a fenomeni di tipo sociale, culturale, educativo. Per la valutazione di questi aspetti sicuramente riferirsi solo al dato quantitativo è limitante, soprattutto quando si tratta di musei, in ragione del loro obbligo culturale e apporto educativo rilevante. Di conseguenza, nei musei è ancor più significativo che una valutazione economica sia affiancata da quella su aspetti sociali ed etici², nonostante l'evidenza che i dati presenti sui musei siano, invece, solitamente di natura contabile e gestionale, in particolar modo quando si tratta di rispondere a finanziamenti da parte di esterni. Si tratta anche di indicatori più efficaci per tempistiche rapide, a differenza di quelli qualitativi che possono avere derive "soggettive" e di misurabilità non univoca, per questo si propone una integrazione fra i due³. Uno degli obiettivi dei musei, infatti, resta la creazione di valore, non solo economico ma anche in termini di impatti socioculturali. Ciò avviene anche quando si prendono in considerazione progetti di valorizzazione culturale, in quanto «per valori e plus valori non si intendono solo quelli intrinseci posseduti dal bene o dall'area ma anche quelli estrinseci creati dal progetto di valorizzazione: le esternalità, le ricadute che un progetto, un intervento hanno sulla società, non solo in termini monetari ma anche e soprattutto in termini non monetari»⁴.

È importante sottolineare come non esistano modelli universali di *best practices*. Infatti, già il termine *performance* non ha un significato univoco ma cambia a seconda del contesto: al di là di *performance* in termini di aumento di visitatori, in questo contesto si vuole guardare a una *performance* di tipo sociale, che considera la soddisfazione del visitatore per l'esperienza di visita e per le attività offerte, nonché, più in generale, la diffusione di un'attitudine positiva verso la cultura del proprio patrimonio⁵. Essendo il valore culturale e sociale alla base di un museo,

² Vedi cap. 2 metodologia.

³ Si fa riferimento al cap. 2.1.1 la scelta del metodo quali-quantitativo.

⁴ Coscia, Cristina, 2018. *La Piccola Casa della Divina Provvidenza e il suo Genius Loci: conoscenza e analisi a supporto di scenari strategici*, in Coscia, Cristina, Gron, Silvia, Morezzi, Emanuele, Primavera, Alessio, 2018. *Occasioni di dialogo. Progetto di recupero urbano a Vinovo: La Casa della Divina Provvidenza*, Writeupsite, Roma, p. 104.

⁵ Sul tema dell'impatto sociale e sperimentazioni in termini di valutazione si veda: Coscia, Cristina; Rubino, Irene, 2021. *La creazione di nuovi valori nei processi di rigenerazione urbana e periurbana: la risposta Social Impact-Oriented della disciplina della valutazione economica dei progetti* in «LABOREST», n. 22, pp. 50-56; Caruso, Francesco, 2019. *Valutazione delle*

appaiono oggi sempre più necessari strumenti aggiuntivi di verifica e valutazione degli impatti. Tali considerazioni sono confermate da una tendenza nel dibattito in corso fra gli esperti del settore di individuare nuovi sistemi di programmazione e misurazione delle prestazioni per ottenere linee guida condivise e generare modalità di misurazione delle prestazioni non deterministiche. A favore di ciò, l'innovatività della tesi non risiede nel proporre nuovi indicatori, ma nel mettere a sistema indicatori già utilizzati internamente dalle istituzioni museali, costituendo un aggiornamento e integrazione rispetto agli indicatori degli *standard* nazionali⁶ con altri, di fronte anche a un'urgenza di confronto disciplinare e interdisciplinare⁷. Tendendo conto di ciò e considerando l'importanza che assume attualmente l'*audience development* nei musei, sempre più legata alle attività del museo e agli aspetti di fruizione⁸, si amplia lo sguardo verso una integrazione fra manufatto, contesto territoriale e attività all'interno del museo, con la prospettiva di un eventuale passaggio dall'attuale concetto di "museo sociale"⁹ a quello di un "museo-città".

Per definire degli indicatori è necessario definire a priori cosa misurare e quale metodo applicare. Sugerendo che un edificio culturale non deve solo modificare l'ambiente in cui si trova, ma anche migliorarlo, integrandosi nell'ambiente circostante e generando spazi di uso collettivo, la metodologia ibrida proposta nella tesi sottolinea l'importanza di studiare un fenomeno nel suo contesto. Per una valutazione dell'efficacia e miglioramento dell'offerta risultano necessari i dati ottenuti con l'analisi di vari aspetti del comportamento di fruizione e dei consumi culturali, ciò anche per ottenere una conoscenza reale del pubblico, legata ad esempio alla sua organizzazione sociale, evidenziando le interazioni sociali, i comportamenti, oltre che l'età e il sesso dei componenti, dati che sfuggono alla sola analisi quantitativa. Tale analisi, anche se prevede maggiori tempi e costi rispetto ad altre, ha il grande potenziale di avere un riscontro anche sul lungo periodo.

performance economiche e sociali dell'offerta culturale, Bollo, Alessandro, 2019. *Il rapporto tra strategia e valutazione: prove di integrazione e sfide future*, in «Territori della Cultura», n. 38, *Atti XIV edizione Ravello Lab, La cultura come risorsa dello sviluppo locale una nuova alleanza pubblico privato*.

⁶ D.lgs. 112/1998 e decreto ministeriale "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" del 10 maggio 2001.

⁷ Coscia, Cristina; Rubino, Irene, 2021. *La creazione di nuovi valori nei processi di rigenerazione urbana e periurbana: la risposta Social Impact-Oriented della disciplina della valutazione economica dei progetti*, In «LABOREST», n. 22, pp. 50-56;

⁸ Vedi anche cap. 2.1.4 *Audience development* museale.

⁹ Ciò si può leggere nell'ultima definizione di museo approvata nell'ambito dell'Assemblea Generale Straordinaria dell'*International Council of Museums* (ICOM) a Praga il 24 agosto 2022, che modifica l'Art. 3 dello Statuto di ICOM (vedi anche nota n. 113).

Si propone quindi di valutare la *performance* del museo in alcune sue declinazioni, *in primis* quella gestionale, quella inerente alle relazioni con gli enti e quella relativa alla comprensione della qualità dei suoi spazi, tramite indicatori multiscala, sia relativa al manufatto architettonico, sia a quella delle relazioni con il suo intorno – scala microurbana –, sia a quella del contesto urbano.

Nella proposta degli indicatori sono state considerate e declinate le tematiche individuate dall’analisi dei casi studio in modo da avere informazioni per una lettura il più esaustiva possibile. Essi sono organizzati in base ad ambiti differenziati a seconda del tipo di relazione stabilita e secondo una logica “multiscalare” (fig. 122 e 123). Le tre differenti scale proposte corrispondono ai tre livelli utilizzati nella fase di analisi dei casi studio¹⁰. Tramite la compilazione degli indicatori, di seguito elencati, si rilevano i dati per una valutazione quali-quantitativa *on going*, ovvero durante il *management* ed *ex post*, per ridefinire delle strategie museali legate allo sviluppo urbano. Nel suggerire indicatori e linee guida si rimanda, tuttavia, alle specificità del singolo museo e alla sua collocazione. La fase di selezione dei casi studio ha, infatti, messo in luce la varietà ed eterogeneità di situazioni presenti.



Figura 122: Macroambiti degli indicatori (el C. Di Felice).

¹⁰ Vedi cap. 3.1.

I tre ambiti proposti sono:

- 1. Indicatori / tematismi _ Rapporti alla scala di prossimità**
- 2. Indicatori / tematismi _ Rapporti alla scala di quartiere**
- 3. Indicatori / tematismi _ Rapporti alla scala urbana**

Di seguito le schede che illustrano nel dettaglio gli indicatori rilevati per ciascun ambito.

AMBITO	PROPOSTA DI INDICATORI/TEMATISMI
---------------	-----------------------------------------

1. Relazioni a scala di prossimità

Spazi esterni

- Accessibilità spazi esterni
- Riconoscibilità/visibilità
- Spazi esterni per il pubblico e la comunità di riferimento
- Riqualificazione di spazi inutilizzati o degradati
- Recupero di aree verdi
- Valorizzazione spazi aperti esistenti

Spazi interni

- Accessibilità spazi esterni
- Spazi per il pubblico per altre attività oltre quelle espositive
- Spazi di iterazione fra interno ed esterno (atrio, patio, portico o altri dispositivi)
- Spazi di accoglienza

Misura

Arco temporale di analisi dei trend: triennale*

Unità di misura: Presenza o assenza del dato; dati economici parametrizzati sulle superfici e sui volumi.

Fonti e dati

Dati interni alla struttura/istituzione: report annuale; piano strategico; interviste; pubblicazioni scientifiche; elaborati progettuali; standard museali; fondi

Dati esterni alla struttura/istituzione: dati Mibact, ISTAT; interviste; report culturali; finanziamenti

* i tre anni fanno riferimento alla programmazione triennale degli enti pubblici

2. Relazioni a scala di quartiere

- Orari di apertura e periodi
- Numero di visitatori (si fa riferimento agli ultimi tre anni)
- Indagine sulla provenienza dei visitatori
- Quantità e tipologia di attività ed eventi per il pubblico
- Quantità e tipologia di attività ed eventi specifiche per la comunità locale
- Applicazione di strumenti di valutazione qualitativa per indagare qualità percepita
- Attività di Audience Engagement / audience development

Misura

Arco temporale di analisi dei trend: triennale*

Unità di misura: presenza o assenza del dato; dati economici parametrizzati sulle superfici e sui volumi

Fonti e dati

Dati interni alla struttura/istituzione: report annuale; piano strategico; interviste; pubblicazioni scientifiche; web e media istituzionali; standard museali

Dati esterni alla struttura/istituzione: dati Mibact, ISTAT; interviste; trend turisti a scala comunale e regionale; piani comunali e/o regionali; finanziamenti

* i tre anni fanno riferimento alla programmazione triennale degli enti pubblici

3. Relazioni a scala urbana

- Costituzione di Reti con altri spazi museali
- Costituzioni di Reti e collaborazioni con altri Enti (es. università, regione, comuni)
- Relazione con i piani di sviluppo locali e urbani
- Incentivazione della fruizione pedonale/mobilità pubblica
- Sistemi digitali di fruizione del contesto
- Itinerari di fruizione delle eccellenze presenti nel contesto
- Presenza di sito web e numero visite su sito web
- Presenza su social network e analisi dei dati sulle attività social

Misura

Arco temporale di analisi dei trend: triennale*

Unità di misura: presenza o assenza del dato; dati economici parametrizzati sulle superfici e sui volumi

Fonti e dati

Dati interni alla struttura/istituzione: report annuale; piano strategico; interviste; pubblicazioni scientifiche; standard museali

Dati esterni alla struttura/istituzione: dati Mibact, ISTAT; interviste; trend turistici a scala comunale e regionale; piani comunali e/o regionali; finanziamenti

* i tre anni fanno riferimento alla programmazione triennale degli enti pubblici

Figura 123: Prospetto di sintesi degli aspetti per la valutazione (el. C. Di Felice).

In virtù della complessità ed eterogeneità delle tipologie museali, il rischio nell'utilizzo dei parametri è quello di cadere in un'eccessiva esemplificazione, soprattutto nel momento in cui si attua un confronto fra più istituzioni. Il confronto con un *benchmark* di riferimento, infatti, è alla base dell'utilizzo degli indicatori per poter rivelare delle tendenze. Per questo motivo si propongono indicatori studiati per un'analisi multilivello e adattabile a più scale del territorio, in grado di adattarsi a dimensioni e tipologie differenti. L'ibridazione con il dato quantitativo resta comunque importante per permettere il *benchmark* tra differenti studi applicati a contesti eterogenei. Infatti, questi indicatori potrebbero essere utilizzabili come parametri per la comparazione fra le diverse istituzioni per valutarne l'efficacia delle strategie e in termini di *audience development*. Con tale obiettivo, in aggiunta ai parametri quantitativi comunemente utilizzati (numero ingressi, ecc.), si potrebbero inserire dati che facciano riferimento alla "scala" / superficie del museo come valore, valutandone l'efficienza da un punto di vista sia locale che globale. Si specifica, tuttavia, che il confronto con altri musei non è sempre attuabile, essendo gli indicatori associati a specifici obiettivi e che, di conseguenza, variano a seconda della *mission* dell'ente. Inoltre, si sottolinea come sia necessaria, una volta rilevati i dati, un'adeguata interpretazione di essi per comprendere la complessità del fenomeno.

La proposta di approccio valutativo degli impatti, in relazione ai temi considerati rilevanti nella progettazione culturale¹¹ e affrontati nelle analisi multidimensionali proposte (analisi formale – compositiva, analisi delle pratiche di relazione e funzionali, elementi di *audience development*), viene testato sui casi-studio selezionati e analizzati ai capitoli 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3. I parametri individuati derivano dalle evidenze del processo di ricerca condotto nei capitoli precedenti, dal *background* di ricerca dei recenti dibattiti, dai report e dalle elaborazioni degli esiti delle interviste non strutturate effettuate ad esperti¹².

¹¹ Osservatorio Culturale del Piemonte, IRES Piemonte, 2020. *Report annuale musei e beni culturali 2020*, Torino; Osservatorio Culturale del Piemonte, IRES Piemonte, 2020. *Relazione annuale 2019/2020 'La cultura in Piemonte. Il 2019 e le sfide del Covid nel 2020'*, Torino; AA.VV., 2021. *Io sono cultura, Rapporto 2021*, Fondazione Symbola, Unioncamere, Roma; report *Musei e istituzioni similari in Italia | anno 2020*, 2021, Istat, Roma; Istituto nazionale di statistica, *Statistiche culturali*, Istat, Roma, <https://www.istat.it/it/archivio/statistiche+culturali>.

In particolare, i *report* dell'Osservatorio Culturale del Piemonte sono stati un importante punto di riferimento per la modalità con cui hanno riportato i dati con regolarità annuale, permettendo di ottenere un monitoraggio pre, durante e *post* pandemia.

¹² Cfr cap. introduttivo e fig.6. Inoltre, si rimanda alle tabelle riportate per ciascun caso studio nei cap. 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3.

La lettura dei casi studio effettuata ha permesso di identificare temi specifici e di stabilire dei preliminari elementi di valore, ovvero qualità specifiche che si possono registrare allo stato di fatto e che, se implementate, permetterebbero una maggiore qualità progettuale¹³.

A tali qualità misurabili viene attribuita una scala di valore al fine di individuare quale progetto mostra impatti e livelli positivi di perseguimento degli obiettivi e i possibili contenuti decisionali che hanno portato a quei risultati (fig. 124 e 125).

L'ordinamento di valutazione è costituito da livelli qualitativi in cui il livello zero rappresenta l'assenza del livello minimo di presenza del requisito/tema, mentre i livelli successivi attestano la progressiva presenza del requisito e via via di requisiti ulteriormente qualificanti. Il valore della valutazione riportato nella *dashboard* è espresso sulla base di un giudizio qualitativo ma è operata sulla base di dati e informazioni sia qualitative sia quantitative. Si fa riferimento sia a dati interni alla struttura – documentazione data dai piani strategici, elaborati di progetto, interviste svolte – sia a dati esterni – *trend* comunali, regionali, della città metropolitana. Le interviste e i questionari svolti durante il processo hanno contribuito nel validare le tematiche individuate.

Livelli qualitativi	
○	Assente
●	Insito nella consistenza del manufatto-lotto / Rientra fra gli obiettivi del progetto ma non ancora formalizzato
● ●	Presenza di programma/progetto
● ● ●	Attuazione di un programma / progetto
● ● ● ●	Attuazione completata
● ● ● ● ●	Attuazione e previsione di implementazione con nuovo progetto

Figura 124: Indice di valutazione del progetto (el. C. Di Felice).

Temi rilevanti

Letture compositiva

	relazione con il contesto (vicinanza rispetto ad assi di collegamento; prossimità ad aree di trasformazione urbana; posizione centrale)	rapporto pieni / vuoti (rapporto spazio aperto / costruito)	assetto distributivo (logiche interne, funzioni, percorsi)	qualità intervento architettonico (riuso del patrimonio esistente; rapporti aereoilluminanti; condizioni termoigrometriche)
Ecomuseo	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●○
MUHBA	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●○○○
MANN	●●●●●	●○○○○	●●○○○	●●●●●

Analisi delle pratiche di relazione e funzionali

	accessibilità (facilità di accesso; visibilità ingresso; connessione interno /esterno; chiarezza e fluidità dei percorsi)	comunità locale (apprezzamento; partecipazione; cittadinanza attiva; luoghi dello stare)	spazi di relazione	integrazione con il contesto (isolamento; barriere; visuali)
Ecomuseo	●○○○○	●●●●●	●●●●○	●○○○○
MUHBA	●●●●○	●●●●●	●●●●○	●○○○○
MANN	●●●●●	●●●●●	●●●●○	●●○○○

Elementi di audience development

	partnership (con altre istituzioni culturali; a scala regionale e territoriale; con altri settori economici)	offerta culturale (legata alla città e al territorio; programma educativo / rapporti con scuole; forme di gestione sperimentale)	accessibilità sociale (gratuità ingresso; differenti o nuovi target di pubblico raggiunti)	turismo sostenibile (itinerari alternativi; avvicinamento verso nuove parti della città)
Ecomuseo	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
MUHBA	●●●●○	●●●●●	●●●●●	●●●●●
MANN	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●

Figura 125: Tematiche individuate in base al tipo di lettura e relativa valutazione (el. C. Di Felice).

Ambito 1 – lettura compositiva

MUHBA

TIPO DI LETTURA	TEMATICHE	ELEMENTI EMERGENTI
Lettura compositiva		
relazione con il contesto		<ul style="list-style-type: none">- museo multinodale- vicino aree di trasformazione urbana (Gloriès, Forum, Diagonal)- posizione all'intersezione fra due assi importanti della città- quartiere in profonda trasformazione- prossimità con ex edifici industriali riconvertiti ad uso culturale
rapporto pieni / vuoti		All'interno del Parc Central de el Poblenou con cui si interfaccia
assetto distributivo		<ul style="list-style-type: none">- portico d'ingresso come elemento di transizione tra edificio e parco- collocazione lungo asse urbano (carrer de Pere IV)
qualità intervento architettonico		<ul style="list-style-type: none">- riuso edificio del patrimonio esistente- luminosità e ampiezza navata centrale- flessibilità d'uso dello spazio- relazione visiva con l'esterno

ECOMUSEO MARE MEMORIA VIVA

relazione con il contesto		<ul style="list-style-type: none">- unico presidio culturale della zona- lungo asse viario della città- al limite fra centro storico e periferia- interfaccia con emergenze naturalistiche del territorio (fiume, mare, costa)- prossimità ad aree di trasformazione urbana- visibilità dall'edificio dalla strada
rapporto pieni / vuoti		ampia dotazione di spazio verde pertinenziale
assetto distributivo		<ul style="list-style-type: none">- semplicità distributiva scandita dalla presenza regolare dei pilastri in ghisa- ingressi centrali
qualità intervento architettonico		<ul style="list-style-type: none">- riuso edificio del patrimonio esistente- ampiezza e luminosità padiglione principale- flessibilità d'uso spazio

MANN

relazione con il contesto	- prossimità a importanti emergenze culturali del centro storico - posizione nodale rispetto agli assi viari della città - assialità e interfaccia con emergenze del contesto
rapporto pieni / vuoti	Due giardini interni; giardino della Vannella in contatto con zona Nord; spazio antistante; giardino delle Cavaiole
assetto distributivo	- permeabilità e attraversabilità tra spazio interno ed esterno, in particolare in direzione Nord-Sud - impianto planimetrico ortogonale di origine ottocentesca
qualità intervento architettonico	- riuso edificio del patrimonio esistente - luminosità atrio centrale da rapporto pieni vuoti - ampiezza sale espositive

Si riportano le tabelle n. 6, 9, 12 di sintesi degli elementi dell'analisi compositiva contenute nei capitoli 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3 ma affiancate, a supporto di un confronto fra casi studio.

Relazione con il contesto, rapporto pieni / vuoti, assetto distributivo e qualità dell'intervento architettonico sono state identificate come principali categorie interpretative valutate dal punto di vista dell'analisi compositiva.

Tutti e tre i casi studio si connotano per il rapporto di reciprocità con il territorio in cui si inseriscono. Si tratta di interventi fortemente orientati alla definizione di uno spazio pubblico che considera il valore storico architettonico dello spazio urbano e che ne favorisca la fruizione. Tale definizione è in linea con la tendenza attuale di riqualificazione di estesi ambiti urbani, di cui sono esempio molte città europee, con poli museali integrati nel centro storico. Dalle previsioni in atto / future di tutti e tre i musei risulta chiara la consapevolezza che la riqualificazione degli spazi pubblici di pertinenza museale possa accrescere la valorizzazione delle potenzialità culturali del sito e al contempo coadiuvare l'integrazione sociale, trovando nello spazio pubblico cittadino la loro naturale espansione.

Tutti e tre i casi stabiliscono una relazione con il contesto non solo a livello di contenuti ma anche fisicamente. Ciò è coadiuvato dal fatto di trovarsi in una posizione chiave rispetto agli assi principali urbani di connessione e in aree di intensa trasformazione urbana. Il luogo in cui viene collocato il museo non risulta casuale. Se il MUHBA, infatti, sceglie la sede Oliva Artès per raccontare la storia e il patrimonio della Barcellona contemporanea nel cuore del Poblenou, quartiere in profonda trasformazione, all'intersezione con due assi fondamentali, e in prossimità con altri edifici recentemente riqualificati ad usi culturali, l'ecomuseo di Palermo, invece, si insedia in un luogo strategico e visibile dal punto di vista della connessione urbana per la costituzione di un nuovo presidio territoriale, in un paesaggio che, nonostante sia degradato, ha un potenziale decisivo dato da

emergenze naturalistiche come la foce del fiume e il mare. Il MANN si colloca in un'area storicamente di collegamento fra centro ed espansione verso l'esterno e all'incrocio con due arterie fondamentali di viabilità e in prossimità di importanti emergenze culturali. Da punto di vista della qualità architettonica, il MUHBA risolve positivamente il suo inserimento nel Parc del Poblenou. Infatti, il progetto di BAAS Arquitectura, ripristinando il proseguimento dell'asse storico di Carrer de Pere IV all'interno del parco, ha migliorato la permeabilità e, al contempo, ha dato maggiore visibilità allo spazio di ingresso del museo, a sua volta valorizzato dalla nuova struttura del portico. Nel caso dell'Ecomuseo, invece, la struttura e l'equilibrio fra costruito e spazio aperto permettono la completa flessibilità di utilizzo e incentivano usi differenziati dello spazio. Il MANN, infine, con la regolarità e continuità degli assi distributivi è predisposto per una naturale connessione con lo spazio adiacente e antistante, e il nuovo progetto previsto legge il potenziale latente nella trama dell'impianto esistente, definendo punti di potenziale contatto con l'esterno. La semplicità distributiva è un ulteriore fattore che nei tre casi aiuta positivamente l'inserimento nel contesto e la disposizione a usi differenziati. In tutti i casi, inoltre, la preferenza per il riuso e l'adattamento dell'esistente ha rappresentato un'opportunità per estendere la vita utile degli edifici, supportata dai concetti chiave di sostenibilità e di rispetto per il contesto di riferimento.

Ambito 2 – lettura delle pratiche di relazione e funzionali

MUHBA

TIPO DI LETTURA	TEMATICHE	ELEMENTI EMERGENTI
Analisi delle pratiche di relazione e funzionali		
	accessibilità	- visibilità portico d'ingresso - spazio antistante l'edificio come luogo di incontro
	comunità locale	- partecipazione a mostre ed eventi temporanei su temi locali - apprezzamento intervento architettonico, meno i contenuti
	spazi di relazione	- portico di ingresso come luogo dello stare e per attività informali - navata centrale - attività ed eventi che coinvolgono contemporaneamente sia gli spazi interni sia quelli esterni di prossimità
	integrazione con il contesto	- il recinto verde che segna il perimetro del parco schermo e isola dall'esterno - permeabilità data da più punti di accesso al parco - senso di sicurezza e dimensione umana - visuali verso l'esterno al piano terra

ECOMUSEO MARE MEMORIA VIVA

	accessibilità	- poca visibilità spazio d'ingresso - poca chiarezza nei percorsi - mancanza di spazi di accoglienza
	comunità locale	- apprezzamento attività educativa - partecipazione a eventi temporanei
	spazi di relazione	- spazi aperti intorno ai padiglioni favorevoli all'aggregazione sociale - percorso laterale come luogo dello stare
	integrazione con il contesto	- il perimetro chiuso lo rende luogo isolato al tempo adatto per attività - spazio al di fuori come luogo di passaggio e non di sosta

MANN

	accessibilità	- visibilità spazio d'ingresso - spazio antistante l'edificio come luogo di incontro
	comunità locale	- apprezzamento nuova comunicazione - partecipazione a mostre ed eventi temporanei su temi locali
	spazi di relazione	atrio di ingresso; giardino della vannella
	integrazione con il contesto	Potenziali connessioni con piazza Cavour ma attualmente barriere e limiti di percorribilità nella zona Est; il nuovo giardino a Nord è ancora poco conosciuto

Si riportano le tabelle n. 7, 10, 13 di sintesi degli elementi delle pratiche di relazione e funzionali contenute nei capitoli 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3 ma affiancate a supporto di un confronto fra casi studio.

La lettura delle pratiche di relazione e funzionali è stata sintetizzata secondo tematiche di: accessibilità / permeabilità, comunità locale, spazi di relazione e integrazione con il contesto in base a barriere, visuali, isolamento. Con il termine accessibilità ci si riferisce, in senso più ampio, alla necessità di garantire pari opportunità e pari accesso alla cultura e che non venga compromessa la piena ed effettiva partecipazione su basi paritarie delle persone in base al loro stato di salute e provenienza sociale e culturale¹⁴. L'accessibilità fisica, di conseguenza, è riconducibile ad esigenze di tipo logistico – come raggiungere il museo, spostarsi al suo interno, chiarezza e fluidità dei percorsi – ma anche a considerazioni inerenti i rapporti di connessione interno / esterno, limiti e barriere, visibilità di ingresso¹⁵. Inoltre, parlare di accessibilità significa ragionare su più scale del progetto, in cui i siti culturali vengono concepiti come una rete di un sistema complesso, che è quello della città: «Trattare di accessibilità ai Beni Culturali significa anche considerare il ruolo dell'accoglienza, che dalla scala territoriale giunge a quella architettonica. L'accesso a un sito culturale avviene, infatti, da un sistema territoriale, urbano o extraurbano, che a sua volta deve permetterne il raggiungimento. Spesso si realizzano interventi dedicati, puntuali e settorializzati che, seppure finalizzati a integrare nella fruizione speciali fasce di utenza, non si relazionano a sistemi interconnessi di più ampia scala. La città va esaminata come un sistema complesso, dove i siti culturali e i progetti in essi avviati non sono punti scollegati ma viceversa nodi di una rete, fisica e comunicativa»¹⁶.

Prendendo in considerazione la città in quanto sistema di relazioni, pubbliche e private, formali e informali, indagare la relazione fra spazio costruito, edificio, strade, con tutte le strutture invisibili fatte di culture e comportamenti significa comprendere come l'edificio del museo accoglie la densità e la diversità della vita quotidiana, le connessioni non solo fra persone e luogo ma anche fra persone e

¹⁴ come descritto nel *Manifesto della cultura accessibile a tutti* (AA.VV. 2012). Il testo è il risultato di un confronto fra istituzioni, associazioni e operatori culturali sulle tematiche dell'accessibilità della cultura a tutti i pubblici, su iniziativa della Consulta per le Persone in Difficoltà di Torino e del Dipartimento Educazione del Castello di Rivoli - Museo d'Arte Contemporanea.

¹⁵ Risulta pertanto limitante utilizzare il termine solo in riferimento all'introduzione della normativa sull'eliminazione delle barriere architettoniche del 1989. Vedi anche MiC, Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale, p. 12, https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1311244354128_plugin_LI-NEE_GUIDA_PER_IL_SUPERAMENTO DELLE_BARRIERE_ARCHITETTONICHE.pdf (ultima consultazione febbraio 2020).

¹⁶ Benente, Michela, Minucciani, Valeria, 2021. *Dalla città al museo attraverso un'esperienza inclusiva*, in Germanà, Maria Luisa, Prescia, Renata (a cura di), 2021. *L'accessibilità nel Patrimonio Architettonico. Approcci ed esperienze tra tecnologia e restauro*, Anteferma Edizioni, Conegliano, p. 113.

persone¹⁷. Le persone sono, infatti, naturalmente attratte dalle altre persone. Le attività, perciò, si concentrano in luoghi dove ci sono più possibilità di trovarsi in contatto con gli altri e la progettazione degli spazi degli edifici e fra di essi influenza la durata, il carattere e l'intensità di tali attività. Il disegno dell'edificio, ma anche la sua collocazione e l'orientamento degli ingressi in relazione ai percorsi pedonali attorno e le aree per attività all'aperto sono fattori fondamentali per questa connessione. I progetti analizzati presentano spazi identificabili e distintivi, fisicamente definiti, connotati da una dimensione umana, che generano un senso di identità che, a un livello successivo, raggiunge la scala dell'intorno urbano. L'interazione sociale¹⁸ viene favorita in particolare attraverso alcune soluzioni: connessione visiva e accesso fisico tra interno ed esterno, soprattutto alla quota del piano terra, accesso diretto a spazi esterni utili, attraversabilità e accessibilità a scala di quartiere. Inoltre, la flessibilità d'uso degli spazi al piano terra facilita le interazioni con le attività esterne e un uso aperto al pubblico. Scelte architettoniche, come, nel caso del MUHBA Oliva Artès, la soluzione del portico di ingresso, incentivano la relazione fra spazio interno ed esterno. Esso ha attivato un utilizzo spontaneo da parte degli utenti del parco che esula dalla funzione museale, rendendolo uno spazio vissuto durante tutto l'arco della giornata, agevolato dalla permeabilità e possibilità di movimento facile attraverso il parco e il quartiere. L'atrio viene pertanto concepito fisicamente come punto di incontro fra architettura e individuo a scala urbana e architettonica, spazio che prepara alla visita, e, simbolicamente, come luogo in cui confluiscono l'una nell'altra cultura e società. Dall'altro lato, il recinto è soluzione che genera intimità e invita la sua fruizione da parte della collettività nello spazio racchiuso del Parc del Poblenou in cui si trova il museo. Nel caso dell'Ecomuseo Mare Memoria Viva, la protezione dal contesto è ancora più accentuata dal perimetro chiuso che lo circonda, che isola le attività che si possono svolgere all'interno. Inoltre, l'alternarsi fra le corti esterne, di dimensioni contenute, con i due padiglioni configura spazi di relazione diversificati. Nel MANN, invece, al momento sono gli spazi delle corti centrali e del giardino della Vannella che risultano più raccolti rispetto al contesto attorno e che, allo stesso tempo, favoriscono interazioni sociali, poiché sono quelli che presentano maggiore continuità con le funzioni degli spazi a piano terra, in particolar modo in seguito alla recente rifunzionalizzazione del cosiddetto Braccio Nuovo, con cui si è riattivata tutta l'ala a Nord di spazi completamente pubblici e con l'inaugurazione

¹⁷ Gehl, Jan, Jo, Koch, 2011. *Life between Buildings Using Public Space*, Van Nostrand Reinhold, New York. (originariamente pubblicato in danese nel 1971).

¹⁸ Uno dei punti in riferimento alla progettazione culturale del prossimo futuro specificati in molti dei report più recenti sul tema.

nel 2019 della caffetteria del museo, che ha favorito il miglioramento dell'esperienza di visita. Tali interazioni si prevede verranno intensificate con l'avvio del nuovo progetto previsto dal Piano Strategico, in cui l'atrio principale, le due corti interne e il giardino della Vannella diventeranno spazi pubblici completamente accessibili dai visitatori indipendentemente dalla visita alle collezioni.

In tutti i casi gli spazi si rivelano adatti ad accogliere attività ed eventi eterogenei che variano a seconda dell'orario della giornata, permettendo una frequentazione quotidiana da parte della comunità locale.

Ambito 3 – Audience development

MUHBA

TIPO DI LETTURA	TEMATICHE	ELEMENTI EMERGENTI
Elementi di audience development		
partnership		- network <i>City History Museum European Network</i> - collaborazioni con associazioni di quartiere
offerta culturale		- mostre su temi locali - contenuti relativi alla città e al quartiere in cui si colloca
accessibilità sociale		- gratuità ingresso (MUHBA Oliva Artès) - biglietto unico agevolato per più spazi patrimoniali del complesso
turismo sostenibile		- itinerari urbani alternativi lungo la riva del Besòs e in generale verso parti della città meno esplorate - trekking urbani guidati nel quartiere

ECOMUSEO MARE MEMORIA VIVA

partnership		- associazioni del terzo settore, principalmente locali - scuole del quartiere
offerta culturale		- contenuti della collezione dedicati al territorio locale - attività con i bambini durante tutto l'arco dell'anno - attività per sensibilizzazione verso il territorio - workshop e case d'artista
accessibilità sociale		ingresso completamente gratuito
turismo sostenibile		esplorazioni urbane per il quartiere, principalmente di tipo paesaggistico, con adulti e bambini

MANN

partnership		- rete extraMANN - rete culturale sul territorio cittadino - rete negozi Amici - network con il settore trasporti per comunicazione - partnership con Università Federico II per ricerca e formazione
offerta culturale		- mostre su temi locali (es. calcio Napoli) - Utilizzo del gaming per diversificazione pubblico - nuovi linguaggi (video guide delle opere del MANN, fumetti, produzione letteraria, mostre di disegni)
accessibilità sociale		agevolazione ingresso per residenti con abbonamento annuale OpenMANN
turismo sostenibile		- itinerari tematici che legano i siti della città al MANN - relazione con imprese locali della filiera turistica

Si riportano le tabelle n. 8, 11, 14 di sintesi degli elementi di *audience development* contenute nei capitoli 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3 ma affiancate, a supporto di un confronto fra casi studio.

L'accessibilità/apertura fisica trova corrispondenza anche dal punto di vista dell'accessibilità sociale, tema che risulta alla base di queste istituzioni, cercando di radicarsi sempre più nel tessuto sociale del contesto in cui si trovano. L'inclusione sociale è favorita non solo dalla progettazione architettonica degli spazi museali, ma anche dal punto di vista delle proposte in materia di incremento dell'*audience development*. Dal punto di vista dell'*audience development*, i tre casi si pongono l'obiettivo di favorire l'accessibilità sociale ed economica attraverso la gratuità d'ingresso o, nel caso del MANN, con agevolazioni economiche per i residenti. L'accessibilità viene intesa anche dal punto di vista dei contenuti, considerando l'importanza della dimensione cognitiva, ossia di differenziare le conoscenze per accedere alle informazioni del museo, di modo che risulti immediatamente comprensibile per tutte le tipologie di pubblico¹⁹. In generale, in tutti e tre i casi vi è la ricerca di rafforzare il rapporto con la comunità locale²⁰, intesa come «i cittadini di quel territorio del quale il museo si presenta come patrimonio per la diffusione dei significati di cui è portatore»²¹. L'allargamento dei pubblici è dunque inteso sostanzialmente come incremento ma, soprattutto, come diversificazione e fidelizzazione dei pubblici tramite la costruzione di una relazione con i suoi cittadini²². Al contrario, l'*audience development* non viene intesa come elemento di attivazione di flussi turistici che in prospettiva possano generare economie sul territorio. L'offerta culturale che ne consegue ha finora riscontrato un apprezzamento da parte della comunità. Nel caso dell'Ecomuseo la strategia di *audience development* è perseguita potenziando e promuovendo le attività educative, mentre, invece, il MANN fonda la sua *mission* sulla sperimentazione di *network* sul territorio. La costruzione di *partnership* con altri soggetti risulta una delle componenti di maggiore successo evidenziate dalla maggior parte degli autori considerati in letteratura sul tema di *audience development*²³. Il MANN lo attua a

¹⁹ Si veda voce accessibilità in Solima, Ludovico, Garlandini, Alberto, 2022. *Le Parole Del Museo. Un Percorso Tra Management, Tecnologie Digitali E Sostenibilità*, Carocci editore Studi Superiori 1305, Roma, pp. 23 - 27.

²⁰ «Tra le attività per le quali sarebbe opportuno impegnare risorse e sostenere investimenti nell'immediato futuro, la maggior parte dei musei indica la collaborazione con enti, istituzioni scolastiche e associazioni per realizzare progetti culturali e sociali sul territorio e con la comunità locale (55,3%) e il recupero del rapporto con il pubblico attraverso la promozione di biglietti integrati o accessi agevolati (29,2%)», report *Musei e istituzioni similari in Italia | anno 2020, 2021*, Istat, Roma, p.5.

²¹ Bollo Alessandro, Gariboldi Alessandra, 2012. *I nuovi pubblici e le politiche di audience development*, in Guerzoni, Giovanna, Presta, Gabriella, (a cura di), *Intrecci migranti, La cultura come spazio di incontro*, Bononia University Press, Bologna.

²² Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, 2022. *Come si misura la cultura?*, Roma.

²³ Tra i principali: Da Milano, Cristiano, Gariboldi, Alessandra, (a cura di), 2019. *Audience Development. Mettere i pubblici al centro delle organizzazioni culturali*, FrancoAngeli, Milano;

più scale del territorio, sia a scala locale che regionale. Esso interagisce non solo con altre istituzioni culturali ma anche con centri di ricerca, università, nonché soggetti economici portatori di interesse nell'area. Un altro strumento utilizzato per avvicinare nuovi pubblici è la commistione tra contenuti cognitivi e d'intrattenimento²⁴. Inoltre, fra i casi studio, si distingue per l'implementazione di un sistema di monitoraggio specifico per un riscontro effettivo dei risultati sull'*audience* in termini non solo quantitativi ma anche qualitativi.

La proposta di mostre su tematiche locali e della città ha permesso di avvicinare i cittadini allo spazio museale. Emblematiche in questo senso le mostre dedicate al tema del calcio, sia nel caso del MANN di Napoli, con la mostra del 2017 "Il Napoli nel mito – storie, campioni e trofei mai visti, in mostra al MANN", che la mostra del MUHBA "El futbol i la construcció d'identitats" del 2020, che aveva l'obiettivo di dare una prospettiva sul calcio nella sua capacità di costruzione di comunità. L'offerta di attività correlate a entrambe le mostre ha incentivato le collaborazioni con le scuole locali e associazioni calcistico – sportive, ottenendo come risultato l'avvicinamento della popolazione allo spazio del museo e l'offerta di spazi per l'aggregazione sociale del quartiere.

Le tematiche evidenziate per quanto riguarda l'*audience development* trovano una diretta corrispondenza con i temi considerati rilevanti per la progettazione culturale nel prossimo futuro catalogati nei *report*²⁵ più recenti ed emergono anche dal confronto con i piani strategici dei singoli musei (fig. 126). In particolare, se ne sono evidenziate cinque (fig. 126). In aggiunta, le cinque tematiche con cui si è riscontrata una corrispondenza fra casi studio e report OCP 2020 sono state sottoposte ai circa venti musei considerati nella fase di ricerca iniziale tramite l'invio di un questionario, nel periodo tra gennaio e marzo del 2022, in cui le istituzioni dovevano esprimere una valutazione da 0 a 5 di rilevanza del tema nella loro *mission* museale e motivarlo. Nonostante il campione che ha dato riscontro non sia significativo, appare comunque interessante come le istituzioni che hanno

²⁴ Uno dei punti in riferimento alla progettazione culturale del prossimo futuro specificati dal report *Io sono cultura* della Fondazione Symbola.

²⁵ Osservatorio Culturale del Piemonte, IRES Piemonte, 2020. *Report annuale musei e beni culturali 2020*, Torino; Osservatorio Culturale del Piemonte, IRES Piemonte, 2020. *Relazione annuale 2019/2020 'La cultura in Piemonte. Il 2019 e le sfide del Covid nel 2020'*, Torino; AA.VV., 2021. *Io sono cultura, Rapporto 2021*, Fondazione Symbola, Unioncamere, Roma; report *Musei e istituzioni similari in Italia | anno 2020, 2021*, Istat, Roma; Istituto nazionale di statistica, *Statistiche culturali*, Istat, Roma, <https://www.istat.it/it/archivio/statistiche+culturali>.

In particolare, i *report* dell'Osservatorio Culturale del Piemonte sono stati un importante punto di riferimento per la modalità con cui hanno riportato i dati con regolarità annuale, permettendo di ottenere un monitoraggio pre, durante e *post* pandemia.

risposto fossero tutte concordi nel dare una valutazione massima sull'importanza delle cinque tematiche nei loro progetti in corso.

I temi più rilevanti per la progettazione culturale - riferimento report OCP 2020	ECOMUSEO	MUHBA	MANN
Integrare la proposta culturale con il turismo	✓	✓	✓
Rafforzare il rapporto con la scuola	✓	✓	✓
Giovani generazioni	✓		✓
Rafforzare il rapporto con la comunità locale	✓	◇	✓
Inclusione sociale e interculturalità	✓		
Sostenibilità ambientale			
Partecipazione e cittadinanza attiva	✓		
Rafforzamento delle competenze del settore			✓
Attivare collaborazioni e partnership extra regionali			✓
Collaborazioni e partnership con altri comparti economici (sanità, servizi sociali, ecc.)	✓	✓	✓
Welfare e benessere			
Rigenerazione urbana	✓	✓	✓

✓ totale
 ◇ parziale
 — tema comune ai 3 casi

Figura 126: Confronto con i temi considerati più rilevanti per la progettazione culturale nel report dell'Osservatorio Culturale del Piemonte del 2020. (el. C. Di Felice).

Fra tutte, risalta la necessità di connettere l'offerta culturale con i residenti, col territorio, di vivere il museo come occasione di socialità e luogo di scambio culturale. Un altro aspetto è quello di integrare la proposta artistica con quella turistica per la promozione di un turismo culturale sostenibile. L'ecomuseo e il MUHBA lo attuano organizzando itinerari e *trekking* nel quartiere per avvicinare verso luoghi meno esplorati all'interno della città. Il MUHBA lo declina anche leggendo il potenziale insito nella scelta di distribuire i poli museali in più parti urbane. L'invito a un cambio di sguardo nei confronti della città avviene anche a partire dai contenuti della proposta culturale legata a una conoscenza storica dei luoghi in cui si collocano, considerati periferici dal turismo di massa.

Un altro punto da sottolineare, infine, è il rafforzamento del rapporto con la scuola, identificato dalle istituzioni stesse, a cui è possibile affiancare attività

educative in collaborazione con le biblioteche del quartiere, costruendo una maggiore consapevolezza sul proprio patrimonio locale²⁶.

Corrispondenze, analogie e reciprocità fra elementi



Figura 127: Interazione fra le varie tematiche, corrispondenze ed elementi che hanno ricadute l'uno sull'altro (el. C. Di Felice).

Gli argomenti trattati, anche se suddivisi in ambiti specifici, non hanno un carattere perfettamente autonomo, anzi, è necessario leggere ed evidenziare alcune corrispondenze fra le tematiche e i contenuti descritti per interpretare le ricadute gli uni sugli altri (fig. 127). Fra tutte le relazioni che si stabiliscono, si nota come alcuni elementi abbiano interazioni maggiori e acquisiscano conseguentemente più importanza, primariamente i temi della comunità locale e dell'accessibilità.

L'offerta culturale dei casi studio è, infatti, principalmente rivolta alla connessione con i residenti. Interessante, inoltre, è il fatto che le collezioni e contenuti dei tre musei si fondano sul profondo rapporto con il luogo e una radicata conoscenza del territorio. In particolar modo l'ecomuseo e il MUHBA hanno collezioni dedicate al racconto sulla città in cui si collocano. L'ecomuseo su una parte di territorio, quella della costa Sud di Palermo e della circoscrizione del suo ambito, il MUHBA si disloca in più parti di Barcellona per costruirne un racconto corale. La profonda conoscenza del territorio ha sempre come riferimento la

²⁶ Annotabili sono i progetti Dokk1, che è lo spazio biblioteca di Aarhus, e Idea Store a Londra, citati nell'intervista con Alessandro Bollo del 11-01-2022 – vedi allegati cap. 6.2.

comunità e territorio locale e orienta anche nella scelta del luogo in cui collocare il museo. La scelta del luogo risulta decisiva ed è un aspetto fondamentale. È, infatti, importante *dove* si sceglie di collocare un museo poiché cambia il suo significato interpretativo. «Va quindi attentamente considerato dove si sceglie di collocare monumenti e musei, in quanto la loro posizione è parte integrante della semantica e del suo intento comunicativo»²⁷. Anche gli obiettivi di *audience development* sono principalmente rivolti al quartiere e alla comunità, come, per esempio, le proposte di *trekking* urbani nel territorio circostante, le attività educative con le scuole e con le biblioteche locali, le *partnership* con le associazioni di vicinato o attività economiche di prossimità, le mostre su temi locali, hanno come effetto anche un utilizzo diverso dello spazio interno ed esterno del museo.

Allo stesso modo, l'accessibilità fisica, e, quindi, legata, ad esempio, alla facilità di accesso, la visibilità dell'ingresso, la connessione interno / esterno, la chiarezza e fluidità dei percorsi, orienta il rapporto con gli spazi pubblici del quartiere per incentivarne e migliorarne la fruizione da parte della comunità di riferimento. Essa, inoltre, assume una particolare connotazione in quanto intensifica la possibilità di spazi di interazione sociale. Essa è influenzata dalle caratteristiche fisiche del quartiere così come quelle dell'edificio e dalla qualità dei suoi spazi, stabilendo una reciprocità con tutti gli aspetti identificati sia nella lettura compositiva che in quella delle pratiche di relazione e funzionali. La permeabilità degli spazi del Parc de el Poblenou, ad esempio, in cui si colloca il MUHBA, incentiva l'accessibilità fisica e la possibilità di passaggio continuo nel quartiere, mentre altri elementi, come le barriere esterne del parco, agevolano la definizione di spazi raccolti e che favoriscono le attività sociali di fronte al museo. Le ampie aperture, in particolar modo nell'Ecomuseo, permettono, invece, una relazione visiva interno/esterno che amplifica l'esperienza di visita e la connessione con il microintorno. Si tratta, quindi, da un lato di scelte che provengono dal museo, dall'altro sono qualità già insite nel contesto attorno o comunque previste da piani strategici esterni all'istituzione e che valorizzano l'accessibilità a più scale. Permettendo di stabilire relazioni multiscolari col territorio, trova diretta relazione, tra gli aspetti legati all'*audience development*, in particolar modo con quello dell'accessibilità sociale, che coadiuva nell'avvicinarsi alla visita e all'esplorazione degli spazi del museo.

²⁷ Ibidem, p. 13.

4.2 Proposta di linee guida

L'intento principale di questa parte della tesi si concentra sulle possibilità fisiche e socio-culturali degli spazi del museo contemporaneo per uno sviluppo futuro a lungo termine, ma, nel frattempo, mira anche a offrire un *kit* di strumenti di *governance* per gli attori che prendono parte a questi processi finalizzati a valutare gli impatti della loro *mission* e delle loro politiche culturali e di sviluppo urbano. L'obiettivo risulta, dunque, quello di perseguire scelte più sostenibili o contenuti decisionali alternativi da utilizzare nelle possibili interferenze che si verificano durante il processo di trasformazione. Comprendere come questi sono caratterizzati in contesti diversi attraverso l'esempio di alcuni progetti di successo non solo può aiutare a valorizzare i progetti esistenti, ma chiarisce e migliora anche il meccanismo decisionale attraverso la ridefinizione dei ruoli e degli interessi nella specificità delle circostanze. Più precisamente, all'interno di processi che vedono l'interazione fra città e museo, l'approccio metodologico e le linee guida proposti diventano una modalità innovativa per comprendere la qualità dello spazio architettonico del museo, non facendo riferimento ai singoli spazi delle sale espositive, ma al suo spazio inteso come "dilatato", ossia che coinvolge ambiti urbani. Inoltre, sono utili per capire se il museo ha la capacità, sia con la sua presenza fisica che con il suo programma, di offrire un contributo significativo alla comunità locale e al territorio su cui insiste, andando a individuare le eventuali corrispondenze fra gli intenti a livello strategico e qualità effettiva dello spazio e quali relazioni devono sussistere fra programmi strategici a scala urbana e istituzione museale in relazione al suo contesto per ottenerlo. Questo sulla base di un pensiero teoretico che individua l'imprescindibilità di un progetto museale in armonia con l'ambiente circostante e che risponda alle specificità del luogo in cui si colloca, offrendosi all'ambiente urbano e alla comunità che lo circonda dal punto di vista di programma, funzioni, spazi²⁸.

I risultati emersi dalla lettura dei tre casi studio, insieme al confronto con un panorama più ampio, forniscono già alcuni elementi di riflessione e permettono di sottolineare alcuni punti centrali.

Anzitutto, si vuole premettere che non si vogliono trarre conclusioni da un punto di vista quantitativo, ma principalmente metodologiche, in particolare legate all'interazione fra *mission* museale e intenti architettonici.

²⁸ Vedi cap. 1.

In generale si sono riscontrate, anche se in modo diverso per ciascun caso, le possibilità insite in una strategia di sviluppo fondata sulla capacità dei musei di potenziare la qualità urbana. Si delinea una consapevolezza della capacità del ruolo del museo di essere portatore di processi di rigenerazione urbana. La rigenerazione urbana è, in tutti i casi, più o meno esplicitamente, inclusa nella *mission* museale.

I musei diventano agenti attivi nei processi di gestione del territorio, da cui consegue un passaggio da strategie di *management* museale a strategie di *management* urbano. L'idea di ridefinire l'immaginario dello spazio pubblico a partire dal museo si legge in quasi tutti i casi esemplari presi come riferimento e dalle interviste con gli esperti²⁹, e si può notare anche in progetti avviati più recentemente. In contesto italiano, ad esempio, nel progetto di *Brera Modern*, indirizzato a valorizzare "ciò che c'è al di fuori" dell'edificio della Pinacoteca di Brera³⁰ all'interno del quartiere, o, nel caso del MAXXI di Roma³¹, in cui l'intervento, avviato con la costruzione del museo e integrato nel tempo da altri interventi, come il progetto Grande MAXXI del 2022, sta avendo effetti su più scale del territorio.

Il legame fra città contemporanea e museo si instaura a partire dall'assunto che è il museo che delimita il concetto di cultura nella società. In un'offerta museale in cui risulta rilevante la dimensione collettiva e sociale, la progettazione del suo ambiente fisico assume la responsabilità di promuovere le attività sociali nel luogo, limitando o incrementando l'isolamento, incentivando l'utilizzo dello spazio pubblico, incoraggiando una persistenza più prolungata nei luoghi, ponendo al centro dell'attenzione gli spazi dove scorre la vita di tutti i giorni. Sono solo alcuni fra gli elementi di una pianificazione che permetta, a una scala più ampia e non solo limitata all'edificio del singolo museo, anche un miglioramento delle condizioni abitative e della città più in generale.

Cosa ricercare pertanto? Come produrre degli impatti sul modo di progettare in questo quadro di riferimento?

A partire dalla lettura dei casi studio, si può interpretare una direzione progressiva del processo di trasformazione, utile anche ai fini della proposta di linee guida dal punto di vista delle considerazioni strategiche. Il MANN, infatti, – il

²⁹ Vedi cap. 2.2, cap. 3, allegati 6.1 e 6.2.

³⁰ Vedi intervista del 10/03/2022 svolta con James Bradburne, direttore Pinacoteca di Brera - in allegato cap. 6.1 -.

³¹ Vedi intervista del 20/10/2021 con Margherita Guccione, direttrice MAXXI Architettura - in allegato cap. 6.1 -.

progetto fra i tre avviato più recentemente – presenta caratteristiche di implementazione e miglioramento di alcune questioni comuni a tutti i progetti:

- Documento di programmazione strategica quadriennale del museo³² che considera il progetto architettonico all'interno dei suoi obiettivi e in maniera condivisa con altre istituzioni e le amministrazioni;
- Trasparenza nella condivisione del piano strategico e degli intenti;
- Presenza di una programmazione nel lungo periodo;
- Implementazione di strumenti di monitoraggio che tengono in considerazione gli aspetti qualitativi della visita (sperimentazione anche dell'indagine osservante, strumento approfondito nella metodologia della tesi³³);
- Monitoraggio durante ed *ex-post* delle attività di *audience development*;
- Presenza maggiore di collaborazioni con altri soggetti (rete culturale con altre istituzioni – Obvia; rete dei negozi amici del MANN; collaborazioni con università ed enti di ricerca).

Al momento il riscontro è positivo ma manca ancora una verifica successiva alla realizzazione vera e propria del progetto.

Tuttavia, a partire da tali considerazioni, dal processo che ha guidato i casi studio analizzati e dai principi guida designati, si possono individuare una serie di azioni applicabili in processi simili suddivise per fasi, concepite non in modo progressivo (fig. 128).

³² Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, 2016. *Piano strategico 2016-2020 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano.

³³ Vedi cap. 2 metodologia.



Figura 128: Possibile *iter* del processo a partire dalle buone pratiche dei casi studio (el. C. Di Felice).

In una prima fase di costruzione di una strategia risulta già chiara l'importanza del dialogo fra intenti strategici e architettonico-progettuali e, soprattutto, del momento in cui avviene questa interazione all'interno del processo. Come si legge anche dall'analisi dei casi esemplari, spesso la proposta trae origine direttamente dal museo stesso – soprattutto alla scala architettonica – ma si è anche visto come la buona riuscita delle pratiche si realizzi solo nei casi in cui si riesce ad instaurare sin dal principio, a partire dalla costruzione del progetto, una collaborazione virtuosa fra progettisti, istituzione e amministrazioni. Può sembrare un concetto retorico ma, in realtà, non è scontato. Nel progetto dell'Ecomuseo, per esempio, vi è stata minore sinergia con le amministrazioni, che non hanno coinvolto il museo nella rigenerazione della costa e, quindi, in una visione strategica a scala urbana. Nel MUHBA, invece, le difficoltà nell'iter concorsuale e i ritardi nel processo progettuale hanno avuto come conseguenza delle difficoltà di confronto fra

architetti e direzione museale e problematiche nei risultati finali, soprattutto in termini di qualità architettonica³⁴.

In tale direzione, gli strumenti di verifica proposti nella tesi auspicano ad essere di supporto per incentivare una effettiva maggiore collaborazione fra enti.

Oltre al coinvolgimento di tutti i partner già nella fase di ideazione del progetto, si suggerisce di avviare un progetto con logiche di medio / lungo periodo per un miglioramento continuo.

Partendo dal presupposto, inoltre, che i musei hanno un ruolo chiave per la formazione di una coscienza collettiva, fino a che punto i musei sono inclusivi e quali sforzi devono compiere per radicarsi nel contesto in cui sono inseriti? Sicuramente ciò può avvenire soltanto attraverso una conoscenza profonda dei pubblici, una cosiddetta “grande empatia”³⁵. Considerando che ormai le scelte di *audience development* sono sempre meno finalizzate a un incremento quantitativo del pubblico, diventa molto più importante capire chi sono gli utenti che stabiliscono una relazione con il museo - scuole, attività, comunità locali³⁶- e stabilire un legame con essi. È il rapporto con il territorio a motivare la vita stessa del museo. Costruire un ruolo riconosciuto con la città, con il territorio, diventa, in aggiunta, un ulteriore modo per trovare risorse e, viceversa, permette di avere un impatto sull’indotto economico dell’area.

Dal punto di vista del processo che ha guidato le trasformazioni oggetto di analisi, si può anzitutto individuare una **fase iniziale di avvicinamento alla comunità e al tessuto sociale ed economico del territorio di prossimità** attraverso iniziative per la costruzione di una maggiore consapevolezza del proprio patrimonio a livello di contenuti che trova poi, in un secondo momento, una sua rappresentazione nel progetto dello spazio fisico. Nel caso del MANN, in particolare, vi è reale coerenza fra obiettivi del primo piano strategico in questi termini ed esiti effettivi, come si delinea dai risultati delle interviste e dal riscontro positivo da parte del pubblico. In particolare, nei primi anni si è di fatto instaurata una migliore relazione con gli attori del territorio e si è diffusa una maggiore conoscenza del ruolo e contenuti del museo tramite attività mirate per accrescerne la notorietà. «Le collezioni conservano ancora oggi una funzione importante nel costruire relazioni sociali fra gli esseri umani che vanno ben oltre i confini fisici del

³⁴ Tali questioni sono risultate a seguito delle interviste, sia con la direzione dei musei che con i progettisti incaricati.

³⁵ Dal Pozzolo, Luca, 2018. *Il patrimonio culturale tra memoria e futuro*, Editrice Bibliografica, Milano, p. 171.

³⁶ Vedi cap. 2.1.4 *audience development* museale.

museo e condizionano processi che coinvolgono intere comunità, e proprio in questa stretta relazione fra materialità e dimensione sociale si caratterizzano la vitalità e il ruolo fondamentale dei musei all'interno delle comunità di riferimento. La longevità di queste istituzioni è determinata dal fatto che esse creano rapporti che non costituiscono soltanto un fenomeno del passato, ma continuano a svilupparsi nel presente»³⁷. La costruzione di un rapporto con la città da un punto di vista intangibile è, perciò, un processo già in atto da tempo e di cui si possono ormai quantificare degli effetti da un punto di vista socioculturale. Anche nel caso dell'Ecomuseo è avvenuto un processo simile, in cui a una fase di costruzione della collezione in modo partecipato coi cittadini è conseguita la scelta del luogo in cui collocare fisicamente il museo e il progetto espositivo. In tutti i casi ciò è stato coadiuvato dalle **attività educative realizzate in collaborazione con le scuole e biblioteche di prossimità**, nonché eventi collaterali per stabilire una relazione prima di tutto con il proprio contesto. Dal punto di vista educativo ha fatto da precursore, a livello internazionale, il progetto londinese del Victoria And Albert Museum of Childhood, in cui il museo si è ampliato in un'altra parte di città per fornire un nuovo centro per le attività educative, ad oggi quotidianamente frequentato da famiglie e bambini e con ingresso gratuito. Dopo aver avviato già una prima fase di ampliamento nel 2007, è in corso una seconda fase di rinnovo che concluderà nel 2023, in cui si sta trasformando da un museo di storia sociale a un "incubatore di fiducia creativa" col nome di *YoungV&A*. In particolare, andranno a costituirsi tre nuove gallerie permanenti dedicate ai bambini e nuovi spazi, tra cui l'ingresso, bookshop, caffetteria e la stanza per il riposo e la riflessione, reinventando l'esperienza di visita³⁸.

Altre attività collaterali possono essere gli **itinerari urbani all'interno del quartiere**, organizzati sia dal MUHBA che dall'Ecomuseo, o, nel caso del MANN, la proposta tramite il progetto Obvia, che ha l'obiettivo di valorizzare il patrimonio culturale locale, in particolar modo quello poco conosciuto, promuovendo percorsi integrati fra le varie istituzioni culturali che fanno parte della rete, nonché itinerari tematici che legano i siti della città al MANN³⁹. Attività simili vengono promosse anche da altri musei, come l'iniziativa del passaporto di Brera, avviata dalla Pinacoteca di Brera nel 2019, in cui si invitavano i cittadini a visitare luoghi del quartiere – non solo culturali, ma anche attività locali, per artisti, ecc. –, ottenendo

³⁷ Christillin, Evelina, Greco, Christian, 2020. *Le memorie del futuro*, Giulio Einaudi editore, Torino p. 13.

³⁸ Vedi scheda n. 7 in allegati al cap. 6.2.

³⁹ Vedi cap. 3.2.3, par. 3.2.3.4.

dei “timbri” per ciascun luogo visitato che avrebbero garantito accesso gratuito al museo⁴⁰.

Altre azioni per rafforzare il rapporto con la città sono le **mostre dedicate a temi locali**, come quelle sul tema calcistico nelle città di Napoli e di Barcellona, organizzate rispettivamente dal MANN e dal MUHBA, nate con l’obiettivo di raggiungere un’utenza diversa all’interno del proprio contesto cittadino e di offrire una conoscenza allargata sui temi della città. Il Louvre Lens, invece, attua un lavoro in cui la comunità di vicinato è la prima risorsa d’ispirazione, costruendo, ad esempio, dei gruppi di discussione con essa per la costruzione delle mostre temporanee e programmazione di attività collaterali. Nel 2020 è stata realizzata una mostra dedicata al colore nero rivoluzione industriale, essendo il colore del carbone, molto importante nell’immaginario della ex miniera, traendo, perciò, completa ispirazione dal proprio territorio⁴¹.

Ciò deve essere supportato da un’attenta **campagna di comunicazione** da parte del museo - di cui si annovera il particolare successo riscontrato nel caso del MANN⁴² - per poter estendere la sua capacità di dialogare e di interagire con il pubblico⁴³.

Un altro risultato che si può evidenziare dalla ricerca e utile come indirizzo per le istituzioni è la proposta di una **correlazione fra contenuto, contenitore e spazio urbano**, mostrandosi il museo come interprete della città in cui si colloca.

Nell’Ecomuseo, per esempio, di tale aspetto è interessante in particolar modo il fatto che la costruzione della collezione si realizza in modo partecipato con i cittadini attraverso le loro testimonianze e materiali. Inoltre, la collezione è dedicata sia al territorio della costa Sud, dove si colloca, ma anche alla storia del suo edificio, importante riferimento di pregio storico – architettonico per la città. Anche la collezione del MUHBA Oliva Artès è dedicata sia alle trasformazioni urbane più recenti della città e del quartiere che a quelle che hanno coinvolto direttamente l’edificio Oliva Artès, in quanto emblematico della storia industriale del quartiere e della questione della difesa del patrimonio industriale a Barcellona.

Tali considerazioni trovano riscontro non solo nei tre casi studio approfonditi, i quali sono dedicati alla narrazione del luogo in cui si collocano, narrazione che avviene sia attraverso le collezioni che attraverso le attività proposte, ma anche

⁴⁰ Vedi intervista del 10/03/2022 svolta con James Bradburne, direttore Pinacoteca di Brera - in allegato cap. 6.1 -.

⁴¹ Vedi intervista del 22/11/21 con Juliette Guepratte - in allegato cap. 6.1 -.

⁴² Vedi cap. 3.2.3.

⁴³ Per approfondimenti, Colombo, Maria Elena, 2020. *Musei e cultura digitale. Fra narrativa, pratiche e testimonianze*, Editrice Bibliografica, Milano.

facendo riferimento a un panorama più ampio preso in considerazione durante la fase di selezione dei casi studio. In questi termini, le proposte di musei della città stanno ottenendo sempre più successo e promozione da parte delle politiche urbane per la loro capacità di lavorare su più livelli, soprattutto nell'avvicinare la comunità a una conoscenza e appropriazione sia simbolica che fisica del proprio territorio. Il Museum Aan De Stroom–Mas di Anversa, ad esempio, ha l'obiettivo di presentare la lunga storia di scambi tra la città e il mondo, al fine di evidenziare i fattori ed eventi che hanno prodotto e migliorato lo sviluppo del porto e dell'area urbana, e lo fa tramite un edificio che partecipa direttamente alla storia della città, in quanto la torre a spirale è diventata un punto di riferimento nel contesto urbano, contribuendo alla riqualificazione dell'immagine del quartiere di Het Eilandje, l'antica area portuale, oggi in fase di ristrutturazione significativa. Il progetto è rientrato in un piano generale di rigenerazione urbana concepito alla fine del XX secolo, quando Anversa viveva fenomeni di degrado, problemi di convivenza e criminalità⁴⁴. Il museo della città di Gand – STAM – viene pensato come una porta per la città e ha l'obiettivo di incoraggiare i visitatori a uscire dal museo per scoprire la città autonomamente e per ricevere una prospettiva alternativa su di essa. L'intervento, inoltre, ha contribuito alla riqualificazione del sito di Bijloke⁴⁵. Il *Museum of London*, invece, nasce come un museo di storia sociale e urbana e risulta interessante poiché l'edificio stesso, ristrutturato per poter ospitare il museo, è considerato parte della collezione, all'interno del complesso di magazzini dei West India Docks, in quanto testimonianza del passato commerciale di Londra. Inoltre, in questi anni, i contenuti del museo, l'esposizione e i suoi spazi sono stati ripensati fino al suo rilancio nel 2010 con l'apertura delle nuove Galleries of Modern London, che ha comportato un profondo ripensamento delle sue narrazioni. Il museo si pone oggi l'obiettivo non solo di mostrare la storia della città, ma una possibile interpretazione di essa, che si rivolge alla città contemporanea e alle sue possibilità future, con un approccio che guarda in particolare al tema migratorio e della diversità culturale, mostrando come Londra abbia tradizionalmente accolto diverse culture e nazionalità. In contesto italiano, a Genova, la recente proposta di un nuovo museo della città, che verrà ospitato all'interno della Loggia di Banchi e che fa parte di un progetto più ampio di rinnovamento del sistema museale del centro storico, ha l'intento di promuovere l'esplorazione urbana del contesto attorno tramite dei rimandi ai contenuti culturali degli altri musei, assieme alla proposta di

⁴⁴ Vedi scheda n. 2 in allegati al cap. 6.2.

⁴⁵ Vedi cap. 2.2 e scheda n. 8 in allegati al cap. 6.2.

itinerari da percorrere a piedi, con l'obiettivo di definire di una narrativa corale su più parti del centro storico⁴⁶.

Si distingue, inoltre, la questione della contaminazione fra la dimensione globale e quella locale, a maggior ragione in considerazione del ruolo strategico odierno del museo nelle reti sociali, culturali ed economiche, che a livello programmatico potrebbe essere un'opportunità/linea guida per affrontare questi interventi.

Specificatamente, si sottolinea la necessità di porre attenzione a differenti scale – pianificazione, locale, piccola scala / ambiente di prossimità. Ciò deve avvenire attraverso il **coinvolgimento in partnership e network a più scale**. Si tratta, perciò, di monitorare e gestire scala globale e locale in contemporanea. Un doppio registro fatto di una forte aderenza al territorio e di un'apertura ampia globale, in cui il museo si attesta come rappresentante di una comunità di provenienza, promuovendo inclusione e rinnovamento sociale per la sua comunità, ma non si chiude in questa dimensione mantenendo il confronto con altre realtà. «Il valore di un museo non è più misurato dalle collezioni che ospita, ma dalle relazioni che riesce a instaurare all'interno della società, con le istituzioni e tutti i portatori d'interesse»⁴⁷. In questa direzione anche il Polo del 900 a Torino, ad esempio, nel porsi come spazio completamente aperto alla cittadinanza, ha operato sia dal punto di vista dello spazio fisico, incrementando i suoi spazi e servizi verso l'esterno a partire dal cortile esterno del palazzo e dalla nuova caffetteria che si affaccia sulla piazzetta Antonicelli, sia in parallelo costruendo connessioni a più livelli con il territorio e i quartieri della città, tramite, ad esempio, l'istituzione della Portineria di comunità in piazza della Repubblica, il progetto Dirittibus itinerante nelle circoscrizioni⁴⁸, o, ancora, la collaborazione con enti anche al di fuori del contesto della città di Torino⁴⁹. Fra i tre casi studio analizzati più nel dettaglio, si distingue il progetto del MANN per aver stabilito reti su più livelli, a cominciare dal progetto dei negozi amici del MANN, in cui si propone un'offerta integrata con le attività commerciali attorno, a quella culturale del progetto *Obvia*, infine, a quella con

⁴⁶ Si è fatto riferimento al progetto sia all'interno di questo capitolo che nel 2.2 e 6.1 - Vedi intervista del 27/01/22 con Gabriele Filippi, responsabile ufficio tecnico museografico Comune di Genova - in allegato cap. 6.1 -.

⁴⁷ Symbola – Fondazioni delle qualità italiane, 2019. *Musei del futuro: Competenze digitali per il cambiamento e l'innovazione in Italia*, Roma, p. 27.

⁴⁸ *Dirittibus. Il Museo per la città* è un progetto che prevede un museo itinerante sul tema dei diritti che attraversa la città.

⁴⁹ Bollo, Alessandro, Bianco, Claudia, Bonacchi, Matteo (a cura di), 2019. *Al centro dell'innovazione culturale, Il Bilancio Sociale del Polo del '900 (2017-2019)*, Fondazione Polo Del '900.

università e accademia⁵⁰. Tenzialmente l’iniziativa alla collaborazione con altri enti è del museo stesso che si incarica di coinvolgere i diversi *stakeholders*. Questo tipo di azioni permette di avere un duplice vantaggio, sia per il museo, attraverso la promozione dei contenuti museali verso l’esterno, sia nel favorire la crescita e lo sviluppo della comunità locale.

Si declinano, inoltre, alcuni **principi guida** che possono orientare la progettazione degli spazi in una fase iniziale:

- **Relazione con le aree esterne di prossimità.** Si intende non solo la qualità e facilità dei percorsi di avvicinamento agli edifici, o condizioni confortevoli di attraversamento pedonale per avvicinarsi, garantendo le opportunità di “*coming and going*”, ma anche una pianificazione adeguata di tutti quegli elementi che generano e supportano la vita fra gli edifici⁵¹. Ciò sottende il fatto di garantire una diversità dello spazio aperto attorno per attrarre l’attività sociale.

Nel caso del MANN, l’iniziativa è stata spinta dal museo stesso, che ha coinvolto l’amministrazione locale per la concertazione di una strategia progettuale condivisa, in cui, tra i vari aspetti, è volta alla riqualificazione anche degli spazi pubblici di prossimità, come piazza Cavour, e al miglioramento della viabilità circostante, ripensando gli spazi antistanti della carrabilità ordinaria e favorendo la pedonalità. Il progetto è stato poi sviluppato a partire da una collaborazione studio del dipartimento di architettura dell’università Federico II di Napoli. Il progetto Grande MAXXI, invece, rientra nel Piano Strategico Grandi Progetti Beni Culturali⁵² e prevede la riqualificazione dei suoi spazi di pertinenza e la progettazione di un nuovo edificio per la ricerca e sviluppo. Il progetto, da un lato sottolinea la centralità della cultura nell’azione di politica economica del governo, dall’altro si inserisce in un progetto ancora più ampio di riqualificazione urbana che sta attualmente interessando l’intero quartiere Flaminio e in cui si realizzerà la nuova città della Scienza. In questo contesto il MAXXI acquisirà un ruolo di vera e propria polarità urbana, completando un processo che lo ha visto avvicinarsi sempre più in questi anni ai suoi spazi di prossimità e alla città. Il museo viene

⁵⁰ Vedi cap. 3.2.3.

⁵¹ Gehl, Jan, Jo, Koch, 2011. *Life between Buildings Using Public Space*, Van Nostrand Reinhold, New York. (originariamente pubblicato in danese nel 1971).

⁵² Il piano è stato elaborato da SG MiC - Programmazione e Attuazione Strategica Nazionale e Comunitaria e approvato nel 2014. Esso integra le proposte del MiC e si basa su una strategia che vede nei settori della cultura e del turismo le componenti fondamentali per lo sviluppo dell’economia nazionale e prevede investimenti su beni di interesse rilevante ai fini della tutela, valorizzazione e riqualificazione urbana. <https://programmazionestrategica.beniculturali.it/piano-strategico-grandi-progetti-beni-culturali/> (visitato in data 31/01/23)

identificato come elemento capace di attivare una trasformazione urbana e diventa partecipe anche dei processi decisionali durante tutto il processo, sin da una fase iniziale, primo fra tutti nella scelta degli indirizzi progettuali di concorso, concertati con il Ministero e la Soprintendenza, fino a far parte della giuria di selezione dei progettisti incaricati⁵³. A sua volta, il nuovo *masterplan* per il quartiere, commissionato dall'amministrazione comunale e redatto dallo studio Viganò, andrà a creare un sistema di spazi pubblici corrispondenti e simmetrici alla piazza del MAXXI e prevede una connessione con il viale del Vignola, dove il Comune ha già aperto dei concorsi per la realizzazione di un nuovo centro civico e biblioteca legato a questo disegno urbano che ha origine dalla piazza del MAXXI e che arriva fino al ponte che porta al Foro Italico. Vi è, quindi, una serie di interventi, attivati sia da parte del museo che da parte delle amministrazioni, che trovano poi rimandi gli uni agli altri per una visione in sinergia di riqualificazione complessiva dell'area.

A Genova, invece, l'istituzione Musei di Genova sta attuando una politica che combina il rinnovo degli edifici museali esistenti, concepiti come una polarità distribuita sul territorio, e la costruzione di nuovi edifici museali (ad esempio, il nuovo Museo della città nella Loggia di Banchi o il Museo dell'Emigrazione Italiana alla Commenda di Pré) con l'attuazione di una vera e propria riqualificazione dei percorsi pubblici e degli spazi collettivi del centro storico che vi gravitano attorno, in risposta a un'attuale condizione di degrado, al fine di migliorare la qualità della vita di chi ci abita e mettendo a sistema musei e spazio pubblico della città⁵⁴. Sempre in contesto italiano, a una scala più ridotta, si può citare l'intervento di riattivazione dello spazio antistante il Polo del 900 di Torino, piazza Antonicelli, tramite un'iniziativa costruita dall'amministrazione insieme alle realtà culturali del contesto, come il Polo del 900, le Biblioteche Civiche, il Convitto Umberto I e l'Ordine degli Architetti, volta alla pedonalizzazione della Porta Juvarriana per ospitare attività culturali all'aperto per i cittadini, contribuendo alla riqualificazione urbana dell'area, così come alla valorizzazione dei luoghi culturali presenti⁵⁵. Fra i casi internazionali, nell'intervento, terminato nel 2017, di LRO Architects nel *History Museum Frankfurt*, in aggiunta al rinnovo dell'edificio e collezione esistente, l'inserimento di un nuovo edificio va a completare il progetto della piazza antistante il museo e si inserisce nel dibattito a più ampia scala che

⁵³ Vedi intervista del 20/10/2021 con Margherita Guccione, direttrice MAXXI Architettura - in allegato cap. 6.1.

⁵⁴ Vedi intervista del 27/01/22 con Gabriele Filippi, responsabile ufficio tecnico museografico Comune di Genova - in allegato cap. 6.1 -.

⁵⁵ Vedi intervista del 11/01/22 con Alessandro Bollo, direttore del Polo del '900 di Torino - in allegato cap. 6.1 -.

riguarda la ricostruzione del centro storico del dopoguerra⁵⁶. L'ampliamento del museo Folkwang a Essen, invece, ha permesso di definire una sorta di "asse culturale" che lega il museo con l'Opera di Aalto, la Philharmonic e l'Istituto di Studi Culturali, tramite il ridisegno del parco, l'ottimizzazione del ponte esistente e l'implementazione dei trasporti pubblici attorno⁵⁷. Inoltre, il progetto ha volutamente generato impatti su più scale. Lo scopo del fondatore e degli altri attori locali era, infatti, quello di realizzare un importante e durevole apporto non solo alla rigenerazione dell'area, diventando annoverabile per aver contribuito alla ridefinizione di un quartiere della città, cambiandone anche la percezione da parte dei cittadini, ma anche al programma regionale di riqualificazione della Ruhr, anche se ufficialmente la ristrutturazione del museo non ne faceva parte. Tra gli esiti vi è l'apertura di un inusitato dialogo fra Comuni in una Regione frammentata in diverse comunità locali, diventando espressione di una nuova identità culturale nella Regione⁵⁸. L'intervento del Louvre Lens, infine, esito di una iniziativa di una politica regionale e urbana, ha portato avanti, in parallelo alla progettazione dell'edificio, quella del parco attorno, in continuità con il quartiere, e si è riscontrato come il museo sia diventato più attrattivo una volta incrementati i servizi a disposizione all'interno del parco, come attività sportive e per il benessere, per esempio, gratuite, moltiplicando gli usi da parte della comunità di vicinato⁵⁹. Gli esempi, pertanto, fanno riferimento a casi in cui la ricerca di una maggiore relazione con le aree di prossimità ha conseguentemente attivato azioni combinate di trasformazione di più ampia portata e su più livelli scalari.

- **Interazione tra esterno e interno**, che può essere pensata attraverso:
 - Spazi flessibili. Come si riscontra anche dall'analisi dei casi studio, è il piano terra che, in quanto ha accesso diretto a e dalla sfera pubblica, può cambiare agevolmente uso senza intaccare le altre funzioni dell'edificio. Un piano terra concepito come spazio pubblico permeabile favorisce le interazioni fra attività interne ed esterne. Flessibilità che può essere concepita anche, più genericamente, come la proposta di spazi ibridi, che connettano dentro e fuori, città e museo, come uno spazio pubblico collettivo e continuo. La permeabilità totale dello spazio al piano terra di tutti e tre i casi studio ha dimostrato inedite possibilità nell'incrementare l'uso degli spazi da parte della collettività.
 - Continuità visiva e di percorsi, soprattutto alla quota del piano terra. Un progetto emblematico è ancora quello francese del Louvre Lens, in cui l'atrio di ingresso,

⁵⁶ Vedi scheda n. 4 in allegati al cap. 6.2.

⁵⁷ Vedi scheda n. 3 in allegati al cap. 6.2.

⁵⁸ Vedi cap. 2.2 e scheda n. 3 negli allegati 6.2.

⁵⁹ Vedi intervista del 22/11/21 con Juliette Guepratte - in allegato cap. 6.1 -.

pensato come uno spazio totalmente attraversabile e accessibile da più punti, mantiene una continua relazione tra interno ed esterno, enfatizzata dalla presenza delle superfici completamente trasparenti che consentono una visuale continua verso il contesto attorno, relazionando il museo al paesaggio⁶⁰. Nel caso del MAXXI, le strade del quartiere confluiscono nella nuova piazza antistante dove l'ingresso al museo si trova alla stessa quota, dall'interno della corte si vede l'esterno e viceversa, in una dimensione porosa che ha condizionato anche il progetto culturale del museo⁶¹.

- Atrio di ingresso concepito come momento di incontro fra individuo e edificio, luogo di riunione, di connessione tra le parti, oltre che di inizio e fine della visita, e quindi spazio di transizione fra interno ed esterno del museo, sia fisicamente che simbolicamente. È lo spazio che vincola maggiormente il museo con la città. Non a caso, il primo *step* del progetto del MANN sarà l'inaugurazione del nuovo atrio di ingresso che diventerà completamente accessibile al pubblico⁶². Fra le previsioni future dell'Ecomuseo, ha priorità la riprogettazione degli spazi di accoglienza e dell'atrio di ingresso.

Molti dei progetti presi in considerazione combinano assieme queste caratteristiche. Nel caso del Rijimuseum di Amsterdam, l'intervento di Cruz y Ortiz, ultimato nel 2013, di apertura del nuovo atrio d'ingresso al museo e collegamento con i due cortili interni, che diventa completamente accessibile senza biglietto, oltre a dotare il museo di nuovi servizi al pubblico, ha reso lo spazio del piano terra completamente permeabile ed è andato a valorizzare un percorso che attraversa l'edificio da Nord a Sud, valorizzando il ruolo storico del museo di porta urbana di connessione fra Nord e Sud della città e generando un processo di riattivazione del contesto attorno con ricadute alla scala della città⁶³.

Gli elementi si ritrovano anche in progetti in corso, come nel progetto promosso nel 2022 dell'intervento di copertura e rifunzionalizzazione della corte interna del Palazzo del Collegio dei Nobili che ospita il Museo Egizio di Torino⁶⁴. Alla base, l'idea di costituire una "agorà" pubblica, configurando la corte d'ingresso del museo come un nuovo spazio pubblico urbano completamente accessibile e creando

⁶⁰ Vedi cap. 3.1 e scheda n. 1 negli allegati cap. 6.2

⁶¹ Vedi intervista del 20/10/2021 con Margherita Guccione, direttrice MAXXI Architettura - in allegato cap. 6.1 -.

⁶² Vedi cap. 3.2.3.

⁶³ Vedi cap. 2.2 e scheda n. 5 in allegati al cap. 6.2.

⁶⁴ Il concorso internazionale di progettazione *Museo Egizio 2024* è stato promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo in collaborazione con la Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino a settembre 2022 e vinto dallo studio OMA che sarà incaricato della realizzazione del progetto prevista per il 2024, in occasione della celebrazione del bicentenario del museo. <https://www.museoegizio2024.concorrimi.it/> (consultato il 08-09-22; 03-11-22).

una permeabilità tra portico e cortile interno, nel rispetto della struttura esistente⁶⁵. Ciò prevede, inoltre, l'implementazione dei servizi di accoglienza al pubblico con il trasferimento nella corte di bookshop, caffetteria e biglietteria, creando così uno spazio di aggregazione polifunzionale e allo stesso modo integrato con il percorso espositivo. In questo caso, il museo si è fatto promotore di un intervento che porterà benefici non solo a scala puntuale del museo ma a quella dell'intera città, contribuendo a una valorizzazione dell'intero centro storico.

Alle lunghe file lungo strada il turista verrà accolto in un ambiente coinvolgente, migliorando potenzialmente anche il suo desiderio di esplorare altre realtà museali, o, perlomeno, quelle in prossimità.

Il progetto si fonda su una sinergia tra Direzione del Museo e Soprintendenza che si è attivata fin da subito, a partire dalla stesura degli obiettivi principali e di concorso.

A partire dalla visione di Ian Ghel di rendere lo spazio della città più adatto alla vita e all'interazione fra persone⁶⁶, il progetto deve avere l'obiettivo di riportare a una dimensione umana, ossia una dimensione radicata nei sensi e del comportamento delle persone, prestando attenzione all'esperienza "all'altezza degli occhi", che è quella che ci dà la capacità di interpretare, interagire e rispondere all'ambiente circostante, e utilizzando dimensioni che si riferiscono al corpo umano e ai suoi spostamenti. Uno spazio circoscritto, ad esempio, o recintato, può favorirla, come si legge nel caso studio dell'Ecomuseo o nel Parc de el Centre de el Poblenou di Barcellona, dove si colloca il MUHBA Oliva Artès, in cui la recinzione verde racchiude e protegge lo spazio aperto del parco, rendendolo uno spazio chiaramente definito e riconoscibile dalle persone, nonché protetto fisicamente e visivamente, garantendo *privacy* e senso di sicurezza. Esso si presta, pertanto, ad attività interpretabili come estensione della vita all'interno dell'edificio del museo⁶⁷. Lo stesso si può dire che avvenga nello spazio di pertinenza dell'Ecomuseo, dove risulta ancora più necessaria una barriera rispetto alla strada, soprattutto acustica, per garantire un senso di intimità. Sempre nell'Ecomuseo, la conformazione degli spazi aperti intorno ai padiglioni, che si configura come una serie di corti disposte fra un edificio e l'altro, essendo di dimensioni contenute, facilita le relazioni sociali all'interno di esse.

⁶⁵ Il progetto riprende l'operazione che sta attuando anche il MUHBA a Casa Padellas, vedi cap. 3.2.1.

⁶⁶ Vedi cap. 1.

⁶⁷ Vedi cap. 3.

Per quanto riguarda la **fase di verifica** degli impatti del progetto si suggerisce, in aggiunta all'impiego di indicatori di bilancio e agli indici degli *standard*, che fanno già parte di una prassi consolidata, l'**applicazione degli indicatori multiscala quali-quantitativi presentati nella tesi**⁶⁸. Si propone un monitoraggio non solo *ex post* ma anche *in itinere*, prospettando un processo non lineare e in cui si considera non solo il risultato (*outcome*), ma anche i progressi nel corso del tempo e sul lungo periodo. Una verifica costante, infatti, riporta a una revisione continua della *mission* e strategia iniziale, secondo un processo di sviluppo con fasi non consecutive e iterativo, andando a individuare i passaggi e snodi in cui la missione originale si perde o, al contrario, si attesta, le criticità e quali punti in cui rimodulare la proposta. In quest'ottica, l'analisi territoriale multilivelli proposta nella tesi⁶⁹ potrebbe costituire non solo uno strumento di valutazione dell'attuale impatto sul tessuto urbano di complessi museali, e, quindi, di verifica e monitoraggio *ex post*, ma anche uno strumento previsionale rispetto a modifiche su complessi esistenti o a valutazioni progettuali su nuove strutture.

In merito alla questione della qualità degli spazi del museo, i dati sono risultanti dall'applicazione di una metodologia afferente alle discipline socio-antropologiche, che si basa sull'indagine osservante come strumento principale per comprendere i comportamenti di fruizione dello spazio⁷⁰. Lo strumento dell'indagine osservante potrebbe essere di supporto in questa fase nella comprensione del ruolo potenziale dei cittadini e visitatori nel determinare la configurazione degli insediamenti e le conseguenze sulla qualità urbana a più ampia scala.

Dopo aver effettuato una ricognizione sull'utilizzo dello strumento in ambito nazionale e internazionale⁷¹, si propone la sua applicazione considerando non solo gli spazi interni al museo, come avviene abitualmente, ma facendo riferimento anche al contesto fisico di prossimità, prendendo come assunto un paradigma mutato degli spazi museali basato su un rapporto di reciprocità con gli utenti e il territorio circostante⁷². Una volta che il museo attira al suo interno, cosa succede

⁶⁸ Vedi cap. 4.1.

⁶⁹ Vedi cap. 3.1.

⁷⁰ Vedi approfondimento cap. 2.

⁷¹ Ibidem.

⁷² Dall'intervista svolta con Juliette Guepratte - vedi allegati 6.2 – risulta interessante il fatto che il Louvre Lens abbia l'intenzione di sperimentare nel 2023 un periodo di indagine sui comportamenti di fruizione del parco attorno, tramite osservazione diretta e *focus group*. Ciò al fine di migliorare la continuità di relazione fra il parco e il museo, ripensando i suoi percorsi.

quando si esce al di fuori? Quanto l'effetto di attrazione del museo si riverbera sugli spazi attorno? È sempre in grado la città di assorbire con i suoi spazi e servizi la concentrazione di carico antropico magari determinato da un evento specifico? L'osservazione diretta dei comportamenti si utilizza come strumento per individuare indicatori su **aspetti determinanti per la qualità dello spazio architettonico**, quali:

- **La rilevazione dei percorsi di visita.** In questo caso in particolar modo verificando anche da dove proviene il visitatore e dove prosegue il suo percorso successivamente alla visita museale. Ciò potrebbe essere utile soprattutto per valutare e promuovere itinerari per la città e iterazioni con le attività commerciali e servizi nell'intorno del museo, sempre nell'ottica della costruzione di *network* a più scale.

- **La valutazione dell'accessibilità dei servizi** presenti nel museo e le modalità di utilizzo da parte del pubblico.

- **L'analisi dei tempi di permanenza e di sosta nei differenti spazi.** Se di solito tale analisi viene applicata nell'area circoscritta alle sale delle collezioni, in questo caso andrebbe estesa alle aree pubbliche dedicate ai servizi aggiuntivi così come a quelle di pertinenza, valutando come fondamentale l'iterazione con lo spazio pubblico del contesto.

- **L'individuazione degli elementi che attraggono maggiormente l'attenzione** o, al contrario, meno considerati.

A seguito delle interviste con operatori e ricercatori sono emerse alcune considerazioni in merito a una potenziale applicazione effettiva del metodo dell'indagine osservante nel contesto del caso studio del MANN⁷³. Poiché il museo sta pensando a una riconfigurazione dei suoi spazi nell'ottica di rendere il museo più connesso con il tessuto cittadino e di prossimità, garantendo, ad esempio, l'accessibilità totale ad alcuni spazi di socialità per una maggiore connessione fisica con il contesto, in questo scenario l'indagine osservante potrebbe essere utilizzata per comprendere le dinamiche di fruizione nella costruzione di questo nuovo rapporto tra museo e contesto attorno. Una volta realizzata la prima fase del progetto, per esempio, che prevede di garantire totale accessibilità da parte del pubblico all'atrio e ai cortili interni al di fuori della visita al museo, si potrebbero monitorare le relazioni che si instaurano fra visitatori, museo e quartiere, analizzando i flussi e i percorsi di ingresso e di uscita dei visitatori – individuando, ad esempio, i percorsi da e verso il quartiere e le attività attorno prima e dopo la

⁷³ Vedi cap. 3.2.1.

visita, oppure, in termini di utenza, la loro provenienza geografica. Ciò avrebbe l'utilità di verificare l'impatto dell'intervento sul quartiere anche in termini qualitativi, ottenendo una restituzione più esaustiva degli effetti dell'intervento sul territorio locale. Lo strumento dovrebbe essere supportato dall'utilizzo degli altri dispositivi di indagine, come le interviste, per una valutazione olistica dei dati rilevati. Il monitoraggio potrebbe avvenire, in aggiunta, attraverso i principali strumenti di comunicazione del museo per ottenere un riscontro dell'esperienza di visita nel quotidiano.

La fase di monitoraggio / verifica permette di impostare correzioni di eventuali devianze rispetto all'allineamento con gli indirizzi iniziali durante il processo e rilevare i dati per la misurazione dei risultati e di impatto, mentre, *ex post*, di verificare la coerenza dei risultati con gli obiettivi e le priorità prefissati, l'efficacia del coinvolgimento degli stakeholder locali e l'approvazione da parte del contesto di riferimento. Ciò nell'ottica di implementare il progetto in uno scenario futuro con, ad esempio, la possibilità di integrazione con altre iniziative sul territorio e di replicare l'intervento in contesti e realtà differenti⁷⁴.

Gli strumenti e indicatori presentati sono rivolti a diversi *stakeholders*, auspicando a una collaborazione fra settori differenti, in particolar modo, oltre che ai singoli musei, a enti amministrativi (Comune, Regione, Aree Metropolitane), a enti che operano a livello nazionale (MiC, ICOM), ai progettisti incaricati, e università e enti di ricerca. Una questione rilevante emersa dallo studio è, infatti, la complessità del quadro dei processi decisionali, in cui diversi attori e soggetti urbani agiscono secondo le proprie visioni, metodologie e capacità. Tale complessità è determinata anche a partire dal riconoscimento di una nuova identità del museo, in cui diventa elemento dinamico ed essenziale del tessuto urbano, parte integrante della vita della città, e per cui, conseguentemente, entrano nuove figure nel dibattito e nel processo e anche i diversi portatori di interesse del progetto acquisiscono un ruolo rinnovato. Sicuramente le istituzioni museali, nel passaggio da strategie di *management* museale a strategie di *management* urbano, diventano attivatori e principali responsabili nel coinvolgimento di altri attori. Inoltre, ponendosi sempre più come espressione del territorio e della comunità locale, un'ulteriore possibilità all'interno del processo risiede nella capacità dell'istituzione museale di acquisire il ruolo di intermediario fra scelte strategiche, promosse o dal museo stesso o dagli enti amministrativi locali/regionali, e comunità, secondo una logica partecipativa e di coinvolgimento della comunità di riferimento. Ciò nell'ottica di monitorare e

⁷⁴ Vedi cap. 5.

verificare gli effetti in fase di sviluppo, ma anche per coinvolgere il pubblico in modo nuovo nel processo in itinere, per dare spazio a istanze inespresse, per sperimentare linguaggi creativi in grado di dialogare con segmenti sociali al di fuori degli strumenti tradizionali della cultura. Partecipazione è intesa anche come potenziale scambio fra musei e centri culturali locali per ibridarsi e valorizzarsi a vicenda tramite la costruzione di attività comuni per coinvolgere nuovi pubblici. Un nuovo ruolo in questo senso lo assumono anche le attività commerciali locali, innescando l'avvio di un nuovo rapporto col privato e, quindi, col territorio, basato sullo scambio di valore tra le parti, soprattutto in risposta a una effettiva riduzione delle risorse pubbliche. Se l'iniziativa del progetto nasce dal museo, le scelte dal punto di vista architettonico, invece, come si può leggere dagli esempi citati, possono provenire da diversi soggetti – dall'istituzione stessa, da progettisti esterni incaricati, dalle amministrazioni – o dalla concertazione fra di essi. Il progettista in questo senso è chiamato a guardare a un progetto inteso come punto di contatto tra lo spazio pubblico e l'architettura, ma anche ad ampliare la sua visione d'insieme sull'ambiente costruito in ottica della qualità e fruizione degli spazi da parte delle persone. Interrogare il contesto e il luogo, tramite gli strumenti delle pratiche etnografiche applicate nel campo degli studi urbani e suggeriti nella tesi, in aggiunta alle linee guida indicate, può essere di supporto nel proporre un intervento che metta in relazione di continuità spazio esterno, quartiere e museo. Inoltre, basandosi sulla reciprocità, evidenziata dall'analisi dei casi studio, fra scelte di *audience development*, accessibilità, fisica e sociale, e caratteristiche dello spazio architettonico, si evidenzia il ruolo sempre più fondamentale che assume il progetto di architettura e, in questo senso, la collaborazione, a partire già da uno studio preliminare, con l'università e enti di ricerca può favorire l'elaborazione della proposta progettuale così come la sperimentazione degli strumenti qui suggeriti.

Importante risulta anche il coinvolgimento diretto degli enti locali, avendo sempre più un ruolo determinante nella promozione e tutela del benessere alla persona. Oltre ad avere responsabilità nella realizzazione degli interventi a scala urbana, si auspica che tramite gli strumenti proposti essi possano supportare la verifica e monitoraggio delle attività durante il processo.

Più in generale, una volta stabilito un *network* su più livelli, la metodologia di valutazione *dashboard* proposta, a favore anche del suo approccio agile e la sua facilità di applicazione, potrebbe essere utilizzata in fase di verifica da tutti gli enti e *stakeholders* coinvolti, in modo da stabilire un interessante confronto fra i differenti risultati e consolidare delle strategie comuni, sempre ai fini di un'implementazione efficace del progetto. La proposta di elaborare una visione e strumenti intesi come piattaforma di dialogo permette di indagare percorsi di

implementazione originali che fondono le diverse scale del progetto. L'analisi territoriale multilivello e gli indicatori suggeriti, trattandosi di una valutazione multiscala, multidisciplinare e multiattore, potrebbe essere una modalità operativa e innovativa per trovare un punto di incontro e per stabilire un'azione comune di accordo fra soggetti che operano a diverse scale di intervento, che per ora costituisce una prassi non consolidata. Nell'essenzialità di una collaborazione sistematica tra le diverse parti di una medesima collettività, soprattutto di fronte all'importanza del ruolo offerto alla società civile, è importante un monitoraggio condiviso. La proposta di indicatori vuole agevolare la verifica e rispetto dei parametri stabiliti, la qualità delle prestazioni e, di conseguenza, il riconoscimento della responsabilità di ciascuna parte coinvolta in un sistema di relazioni, di politiche e risorse in cui attori diversi si scontrano e confrontano per trovare un nuovo modo di fare cultura e linguaggi condivisi.

Capitolo 5

Esiti e scenari aperti

L'obiettivo dello studio è quello di offrire nuove visuali e scenari aperti per costruire prospettive di ricerca future, che tentano di definire un metodo di lavoro, non univoco e deterministico, ma che si offre come una possibilità tra le tante di indagare un tema di grande interesse e urgenza nell'ambito dei dibattiti contemporanei afferenti alle dinamiche di trasformazione urbana. La ricognizione e sperimentazione di diversi strumenti di indagine all'interno della tesi ha messo in luce un'interessante ibridazione fra saperi e coinvolgimento di esperti con il proposito non di proporre nuove categorie ma di recepire da altri dibattiti strumenti da combinare con quelli già di riferimento, nel tentativo di comprendere quei fenomeni riferiti alle qualità insite nel loro contesto. In tale direzione non solo si mettono insieme discipline distinte, ma si trascendono le loro prospettive al fine di ampliare la visione del fenomeno, coinvolgendo tanto specialisti settoriali quanto *stakeholders* esterni al mondo accademico, legati e interessati al processo di ricerca stesso³¹³. In tal senso si può affermare che si sia sperimentata una forma di transdisciplinarietà all'interno del progetto di ricerca tramite la costruzione di una rete dentro e fuori l'accademia, allargando l'esperienza di ricerca attraverso il dialogo con le istituzioni museali. Il collegamento tra università e istituzioni, in questo caso, ha portato alla luce elementi che vanno a vantaggio del museo, non riportando soltanto dati di ricerca che restano come documentazione scientifica interna ma che diventano, invece, utili ai fini operativi. L'introduzione e la reinterpretazione di metodologie di indagine, con la loro capacità di generare risultati e indicazioni che concorrano al miglioramento effettivo della qualità dei musei, rispondono alla necessità di fornire ai responsabili delle istituzioni museali nuovi strumenti di valutazione a sostegno di quelli già esistenti. Il modello proposto

³¹³ La Nuova Agenda Europea della Cultura (2018), in particolare, indica come pilastri delle politiche delle prossime decadi i *crossover* culturali, ovvero le relazioni sistemiche e sistematiche con altri ambiti di piani d'azione, come cultura e salute, prima invece poco connesse. Il report del 2021 *Io sono cultura, Rapporto 2021* di Fondazione Symbola, invece, riporta, tra le tendenze attuali in campo museale, la crescita dell'ibridazione tra settori.

costituisce, perciò, una base per supportare sia strategie di *management* dell'istituzione museale, sia di decisioni di investimento e sviluppo a scala urbana. D'altra parte, la compresenza tra diverse discipline potrebbe riallacciarsi alla stessa etimologia della parola *Museion* – Tempio delle Muse – che allude alla relazione di reciproca utilità che veniva a stabilirsi tra di esse. L'indagine costituisce, quindi, una dichiarazione aperta di sentita fiducia nella possibilità di esperimenti interdisciplinari ma anche di incontro possibile fra accademia, enti e istituzioni museali. Fiducia estesa al potenziale superamento della semplificazione di un'ulteriore dicotomia: quella concettuale fra “museografia” e “museologia”, ossia fra aspetti tecnici e pratici museali e quelli invece teorico-critici, auspicando, invece, a una possibile coesione, secondo una “teoria della pratica”³¹⁴, con riferimento al concetto espresso da Pierre Bourdieu. Ciò con la consapevolezza di rischiare di produrre una ricerca non circoscrivibile a un unico ambito conoscitivo. Di fronte allo sviluppo di un nuovo modello museale polifunzionale, più aperto alla città e più inclusivo, il lavoro di tesi parte dal presupposto di un sempre più necessario confronto con altri campi del sapere, acquisendo da altre discipline strumenti da sperimentare accanto a quelli già noti in campo architettonico. Alla base, lo studio del fenomeno a partire dal suo contesto, dal rapporto fra luogo e pratiche di vita. Tra i risultati che si vogliono far emergere, vi è un processo completo di analisi dei casi studio che ha permesso di evidenziarne le parti inedite e non studiate, utile anche per indagini future, così come di rivelarne la traiettoria storica e le trasformazioni socioculturali. Reinterpretando e integrando strumenti già esistenti, la tesi offre una metodologia inedita che trae spunto da strumenti di diverse discipline per l'elaborazione di un'interpretazione completa e olistica dei casi indagati, raccontata secondo differenti letture, da quella compositiva a quella antropologica. Tramite l'osservazione dei casi studio è stato inoltre possibile reperire ed elaborare i dati per individuare tendenze significative e tematiche principali rappresentative dei processi e definire degli strumenti operativi basati non solo sulla letteratura e bibliografia sul tema. Oltre a un *toolkit* di strumenti per avere un possibile *set* di azioni per introdurre migliori pratiche, a partire dalle evidenze e risultati dei casi studio, l'originalità della ricerca si situa nella proposta di una serie di linee guida operative per implementare i processi e di indicatori che possano rientrare nel processo di accreditamento di qualità dei musei secondo questo nuovo ruolo che gli è attribuito, in modo da poter valutare l'impatto del museo in ottica di

³¹⁴ Bourdieu, Pierre, 2003. *Per una Teoria della Pratica*. Raffaello Cortina editore, Milano. (1972).

qualità della vita. Gli impatti esaminati si riferiscono al contenitore, al contesto e alla collettività, considerando una dimensione multiscale dell'istituzione museale e la sua centralità nel territorio da un punto di vista sia fisico che concettuale su più livelli. Ciò avviene anche a partire dal riscontro di una necessità di aggiornamento di *standard* e indicatori museali già presenti, i quali non vengono messi in discussione ma che si propone di integrare con ulteriori indicatori che riguardano gli aspetti multiscale degli impatti dall'istituzione museale, soprattutto in termini di *audience development*. Considerando anche il vivo dibattito attuale all'interno della comunità scientifica sul tema, la proposta di linee guida e indicatori diventa, perciò, punto di partenza per aprire una discussione con esperti ed operatori del settore e con gli enti del settore culturale e della ricerca basata sul confronto interdisciplinare. In questo senso, l'ibridazione con il settore scientifico estimativo sta dimostrando un *trend* positivo, in cui si sta sempre più perfezionando una ricchezza disciplinare progressiva³¹⁵. L'approccio metodologico proposto, oltre che suggerire un'integrazione degli strumenti attuali, si offre come un approfondimento che apre a filoni di ricerca futuri.

Ciò con l'aspettativa che possa contribuire alla validazione della metodologia con la sua applicazione in contesti e realtà differenti. Infatti, la metodologia, essendo orientata a un approccio di miglioramento progressivo, mette in evidenza la necessità di un lavoro continuo di scambio e confronto tra i diversi settori disciplinari³¹⁶. Per implementare la proposta, ad esempio, si potrebbe ipotizzare di portare avanti il confronto già avviato con *stakeholders* ed esperti del settore tramite tavoli di lavoro basati sul confronto multidisciplinare, così come si potrebbe sperimentare il metodo su un ulteriore campione di istituzioni museali. La realizzazione dell'indagine osservante nei casi studio, in particolar modo in processi ancora in fase di attuazione³¹⁷, apre a nuovi ambiti di approfondimento, come quello dei principi della digitalizzazione, dei Big Data, che verranno utilizzati sempre più come strumenti per l'ottimizzazione dei servizi pubblici e la valorizzazione del patrimonio e del territorio.

Dalla discussione emerge come centrale, inoltre, la ricerca di connessione con la comunità locale e il territorio di riferimento. Le mura del museo non contengono

³¹⁵ Ciò, ad esempio, è confermato anche dal fatto che i bilanci museali siano attualmente diventati bilanci sociali.

³¹⁶ Lo studio di Macdonald Sharon, 2011. *A companion to museum studies*, Wiley-Blackwell, UK, parte dal riconoscimento di una maggiore complessità del tema museale e richiede un perfezionamento dal punto di vista metodologico e teorico, alla cui base deve esserci la ricerca di avvicinare gli studi accademici con il lavoro pratico dei musei per portare a nuove basi, più informate empiricamente e teoricamente.

³¹⁷ Vedi cap.4.1.

più il museo come istituto culturale, mentre, al contrario, fino a una quindicina di anni fa il cuore del museo era contenuto dentro le sue mura, che ne proteggevano i reperti. Addirittura, si spogliava il territorio per raccogliere oggetti del territorio in un unico luogo, quello del museo, poiché era l'unico modo per proteggere e accumulare significato. Questo paradigma oggi si rovescia. Cambia il perimetro del museo: l'obiettivo è andare a nutrire il territorio, espandendo il raggio di azione. Il museo, di conseguenza, è qui inteso come un manufatto urbano, della città e per le persone, che dovrebbe far parte degli spazi pubblici per dare vita a scambi e relazioni diverse. Si tratta della concezione di un progetto museale determinato dall'intimo rapporto con il suo intorno e in armonia con l'ambiente circostante³¹⁸, e il cui edificio deve fornire nel suo ambiente uno «spirito di cultura collettivo»³¹⁹, offrendo punti di contatto con la comunità. Il museo contemporaneo, pertanto, si rivolge non solo ai cittadini come destinatari di informazioni, ma come protagonisti nei processi di produzione dei contenuti culturali, anche attraverso nuove modalità di iterazione e metodologie di apprendimento. In tale direzione, il museo diventa sempre più opera collettiva, capace di trovare dei ponti tra discipline e conoscenze, rispondendo a un reale bisogno della società. «Sempre di più l'istituzione museale è chiamata a ripensarsi come opera collettiva, alimentata dalle comunità che la sostengono (cittadinanza locale e tutte le comunità - culturali e scientifiche - con cui si relaziona). Come luogo di costruzione di comunità e pianificazione condivisa dell'offerta culturale, il museo misura il proprio valore sulla base della quantità e qualità delle relazioni instaurate»³²⁰.

Uno dei ruoli che l'istituzione museale dovrebbe assumersi è quello di essere soggetto di sviluppo locale, contribuire nella costruzione di ambienti dove la qualità della vita sia diversa, migliore. Gli istituti museali hanno un ruolo fondante nella società contemporanea, soprattutto poiché il museo è un'istituzione dedicata all'acquisizione, alla conservazione, allo studio e alla comunicazione della cultura per lo sviluppo umano. Per le persone. Per migliorare la qualità della vita anche nel posto in cui ti trovi. Per questo si auspica che i musei, con la loro capacità innovativa, continuino a prefigurare piani per un futuro fatto di strategie inclusive e sempre più condivise.

³¹⁸ Nouvel, Jean, 2008. *Manifeste de Louisiana*, Louisiana Museum of Modern Art.

³¹⁹ Sauerbruch, Matthias, *Cultural Buildings as a Resource or How to Design a museum*, in Guerzoni, Guido, 2014. *Museums on the Map 1995-2012*, Umberto Allemandi, Torino, p. 206. (trad. a cura dell'autrice).

³²⁰ Symbola – Fondazioni delle qualità italiane, 2019. *Musei del futuro: Competenze digitali per il cambiamento e l'innovazione in Italia*, Roma, p. 9.

Capitolo 6

Apparati

6.1 Interviste

Si propongono di seguito una serie di interviste a differenti personalità del mondo accademico e professionale, a supporto del ragionamento e dei concetti precedentemente esposti.

- *Alessandro Bollo, Senior project manager, Fabbrica del Vapore, 11/01/22, Torino; 1*
- *Cristina Alga, responsabile associazione CLAC - Ecomuseo Mare Memoria Viva, 27/06/21, Palermo; 10*
- *Gabriele Filippi, responsabile ufficio tecnico museografico Comune di Genova, 27/01/22, on-line; 22*
- *James Bradburne, direttore Pinacoteca di Brera, 10/03/2022, Milano; 27*
- *Juliette Guepratte, strategy director at the Louvre-Lens Museum, 22/11/2021, online; 33*
- *Margherita Guccione, direttrice MAXXI Architettura, 20/10/2021, Roma; 38*
- *Mauro Felicori, Assessore alla cultura e paesaggio della Regione Emilia – Romagna, 15/04/2022, Bologna; 46*
- *Paolo Giulierini, direttore del MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, 16/06/2021, on-line; 52*

Alessandro Bollo, Senior project manager, Fabbrica del Vapore, 11/01/22, Torino (Ruolo di Direttore del Polo del '900 di Torino al momento dell'intervista)

PROSPETTO DI SINTESI DELL'INTERVISTA

Alessandro Bollo - Project manager, Fabbrica del Vapore

AMBITO	SCALA	EVIDENZE	PAROLE CHIAVE
Attività / azioni	A; B; C	<ul style="list-style-type: none"> • Progetti recenti del Polo del '900 di Torino: - Operazione di pedonalizzazione dell'area antistante il Polo del '900 e rete con istituzioni attorno che ha portato molte persone del quartiere a svolgere attività nell'area - Progetto "Dirittibus" per costruire legami culturali fra istituzione e area Nord e Sud della città 	<ul style="list-style-type: none"> Quartiere Spazio aperto pubblico Spazi ibridi Scala metropolitana Legami culturali
Obiettivi / strategie	A; C	<ul style="list-style-type: none"> - Ripristinare il senso del luogo, a partire dall'utilizzo degli spazi esterni - Implementazione <i>digital publishing</i> / utilizzo dello strumento digitale 	<ul style="list-style-type: none"> Senso del luogo
Metodo; strumenti	A; B; C	<ul style="list-style-type: none"> • Strumento dell' indagine osservante - Conferma di un effettivo disinteresse negli ultimi anni per lo strumento (in contesto italiano); strumento time-consuming e oneroso - Nuove possibili direzioni: <ol style="list-style-type: none"> 1. Come i sistemi di tracciamento automatici digitali possano essere applicati allo studio della fruizione 2. Elemento di valore della tesi in oggetto: analisi estesa allo spazio esterno - capire con delle tecniche come le persone si muovono nello spazio, se l'utilizzo dello spazio interno è uguale a quello esterno, se ciò determina nuovi pubblici -. • Altri strumenti utilizzati di indagine quali - quantitativa: - <i>Surveys on line, focus group, mystery visitors surveys</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Standard di qualità Indagine osservante
Partnership		<ul style="list-style-type: none"> - Rete con le biblioteche civiche - "Poloteche" 	
Riferimenti		<ul style="list-style-type: none"> - (Facendo riferimento al benchmark iniziale della tesi) Rijksmuseum di Amsterdam, V&A per eventi nelle aree esterne, Museo di Anversa per le attività educative - Spazi ibridi e centri culturali di nuova generazione: Idea Store, Dokk1 - Esempi di indagine osservante applicata al contesto esterno: San Miniato; La Valletta 	

Legenda scala

A Scala urbana **B** Scala del quartiere **C** Scala di prossimità

[breve introduzione sulla ricerca di dottorato in corso]

CD: Nella tesi di ricerca in oggetto fra gli strumenti di tipo qualitativo in ambito museale mi sono interessata all'indagine osservante in quanto potenziale strumento di analisi dei comportamenti di fruizione all'interno di

uno spazio definito. L'ipotesi di utilizzare l'indagine osservante come strumento investigativo parte dalla considerazione di come assumano un ruolo centrale nelle *performance* del museo non solo le dinamiche gestionali, ma anche di impatto. Ciò conferma l'importanza della comprensione della qualità degli spazi, al di là del puro monitoraggio economico/quantitativo. Il risultato finale della ricerca potrebbe di conseguenza essere indirizzato verso una nuova proposta di indicatori di *standard* museali: si profila una serie di set di indicatori in grado di fornire non soltanto un numero quantitativo, ma anche gli impatti qualitativi.

Svolgendo una prima ricerca sulla letteratura presente sul tema, inoltre, sembra che finora tale tipo di strumento sia stato principalmente finalizzato allo studio degli spazi interni del museo. A partire da tale presupposto, la ricerca in corso ha iniziato a valutare la possibilità di estendere tale tipo di indagine anche al contesto fisico di prossimità del museo, così come al rapporto fra spazio interno ed esterno, individuando in tal modo nuovi strumenti operativi di fronte al paradigma mutato degli spazi museali: non più concepito come elemento separato dall'insieme della città, il museo si arricchisce sempre più di nuove funzioni, dotandosi per esempio di luoghi di incontro, costruendo un rapporto di inedita intensità con gli utenti e il territorio circostante.

Poiché lei se ne è occupato in precedenza nella sua attività di ricerca, mi chiedevo se potesse darmi un'opinione a partire da queste considerazioni.

Inoltre, ho notato che in letteratura, a partire dal 2010 circa in poi, è presente meno materiale, mi chiedevo secondo lei per quale motivo.

AB: Si è vero, si è pubblicato molto fino al 2016, gli ultimi anni non ho più seguito molto. Parlo dell'Italia, a livello internazionale è diverso. In Italia l'indagine osservante è stata mutuata dall'esperienza sviluppata con più competenza all'estero, nata in ambito UK, canadese, Usa, in posti dove normalmente le tecniche *non standard* qualitative vengono applicate con più facilità. Addirittura, ciò avviene a partire dagli anni settanta/ottanta – se non vogliamo arrivare fino agli anni venti, con le prime indagini sulla prossemica nei musei –. Penso alle indagini di Beverly Serrell, che ha costruito una serie di *standard* e indicatori proprio con questo strumento. Serve ad analizzare comportamenti non verbali, come le persone si muovono e utilizzano lo spazio, come fenomeni esogeni piuttosto che endogeni modificano la fruizione: dall'affaticamento museale agli studi legati alla curva di attenzione o fattori *wayfinding* di come viene costruito il sistema generale. Lei individuò gli indicatori di base - indice di attrazione, di affaticamento ecc. -, fattori tra qualitativo e quantitativo, che sono stati poi riportati, tramite l'iniziativa mia e di Ludovico Solima, nell'esperienza italiana. Io ai tempi mi occupavo di ricerca alla

Fondazione Fitzcarraldo. Di indagini osservanti ne abbiamo fatte molte e in contesti molto diversi. Io mi sono concentrato di più sul manufatto e sul rapporto tra manufatto e contesto esterno, Ludovico, invece, ha lavorato anche alla scala urbana, come nel caso di San Miniato, che è interessante. Anche in quel caso, comunque, sempre rispetto alla scala di applicazione, lo strumento veniva utilizzato principalmente dentro un perimetro di fruizione definito, che fosse un'area allestita, come la galleria di un museo o area espositiva, o un'area *outdoor*, tuttavia sempre definita. Invece, in America, per esempio, molto è stato fatto sui parchi. Anche in quei casi interessava ugualmente capire come le persone si muovevano nello spazio. La cosa interessante, che potrebbe avvicinarsi nella fattispecie al caso studio di Barcellona che sta analizzando, è che in alcuni casi, penso a San Miniato e penso a Malta, a La Valletta, è stata realizzata a scala urbana per capire se le persone percepivano il sistema museale nel suo complesso. Nel caso di San Miniato la committenza voleva vedere come le persone percepivano il sistema a partire dal suo punto di snodo, l'*infopoint* della città. Le persone venivano osservate nel loro comportamento di uso spaziale della città durante il giorno. Venivano seguite nei loro movimenti per tutta la durata del percorso di ciascuno. Ci voleva tempo.

Quel tipo di ricerca ha avuto uno sviluppo molto forte perché l'abbiamo molto presentata, vincemmo un sacco di premi. Venne anche ingegnerizzato un sistema *software*, che si chiamava Miranda, all'interno di Fitzcarraldo, in cui, utilizzando dei sistemi e metriche di valutazione *standard* e rappresentazioni grafiche, e facendo la termografia, si verificava quali fossero i luoghi caldi e freddi e, in funzione di quello, potevi individuare se ci fossero problemi di comunicazione, nel percorso e quant'altro. L'indagine osservante era risultata uno strumento con un forte potenziale. Interessante anche quando la mescoli con strumenti di altra natura: noi, per esempio, ne abbiamo fatta una, che è durata vari mesi, alle Gallerie dell'Accademia Di Venezia, in cui l'obiettivo era quello di ripensare il sistema di allestimento e di comunicazione in due spazi specifici del percorso museale. Dopo aver svolto l'indagine osservante, al termine del percorso di osservazione, in cui le persone non sapevano di essere osservate, svolgevamo anche delle interviste. Confrontavamo il percepito, l'espresso, con il comportamento. Il confronto era molto interessante. Chiedevamo, per esempio, quanto era durata la visita secondo loro in termini di tempo e confrontavamo la loro percezione temporale rispetto al dato oggettivamente rilevato. E c'era una differenza molto importante. Oppure, in altri casi, valutavamo come alcuni giudizi più o meno positivi potevano essere stati influenzati dal tipo di percorso svolto o interazione. Ci furono anche altre indagini, sempre fatte da noi, in cui, invece, si chiedeva cosa si ricordassero del percorso. Il tema è che quell'indagine è incredibilmente "*time consuming*". Per osservare ci

volevano ricercatori, quindi competenza e tempo, e, nel frattempo, c'è stato il passaggio al *tracking* on line di comportamento con sistemi elettronici in cui, anziché avere qualcuno che fisicamente segue i visitatori, c'è il telefonino che con il bluetooth o wi-fi on dentro il Polo del '900 mi permette di rilevare la posizione, per cui io sono in grado, con un sistema di triangolazione, di capire se Alessandro Bollo è entrato, dove si è mosso con esattezza, ecc. Da un lato, quindi, ci sono state ulteriori sperimentazioni, dall'altro lato continua l'implementazione da parte di musei come il Mart di Trento o il Muse, che lo usano tuttora. Rientrando in una logica più interna di processo, è venuto meno il tema di dibattito, letteratura, confronto. Poi io e Ludovico abbiamo iniziato a occuparci di altro e, essendo le persone che principalmente l'avevano sviluppata, tutti questi elementi hanno fatto sì che vi si ponesse meno attenzione. Rimane uno strumento molto interessante. Per me un ragionamento attuale sarebbe quello di capire come i sistemi di tracciamento automatici digitali possano essere applicati allo studio della fruizione. C'è un bilanciamento fra pro e contro che bisogna fare, nella misura in cui il *tracking* con i sistemi digitali ha degli impatti in termini di indubbi vantaggi dal punto di vista dello sforzo, sia economico che progettuale, ma è chiaro, dall'altro lato, che la qualità delle analisi del sistema di tracciamento digitale, se non è un sistema super progettato, rischia di essere meno alta rispetto alla qualità che puoi avere se ci metti un ricercatore in prima persona. Ti faccio un esempio. Se vado davanti a un quadro col telefonino e mi fermo davanti al quadro e, nel frattempo, mi chiama la mia fidanzata e mi metto a parlare per venti minuti, non guardando il quadro ma litigando con lei, il sistema digitale rileva semplicemente la mia presenza lì di venti minuti e può determinare che quello sia un punto di interesse del museo. Ovvio che, invece, un ricercatore, osservando in presenza, può rilevare questi fenomeni di distorsione. È anche vero, tuttavia, che se fai dieci, cento, diecimila rilevazioni questi fenomeni vengono un po' mitigati. Questo è un aspetto che bisogna considerare. L'altro grande tema su cui si sta lavorando, più all'estero che in Italia, per problemi anche di *privacy*, è il riconoscimento visivo. I sistemi di *morfing* facciale in alcuni grandi musei consentono attraverso una telecamera – in questo senso il covid ha dato un *boost* forte - di riconoscere la tua faccia, chi è entrato e uscito, e come le persone hanno interagito con la topografia spaziale.

Tu nello specifico dove pensavi di applicarla?

CD: Confrontandomi con Ludovico Solima, potrebbe essere interessante farla al MANN una volta che verrà inaugurato l'atrio, a maggio di quest'anno. Vedere quali movimenti svolgono i flussi di persone nel quartiere, capire da dove arrivano, quanto si fermano e dove si spostano dopo la visita. Tuttavia,

essendo già al terzo anno di dottorato, non penso che alla fine riuscirò a sperimentare personalmente un'indagine osservante, ma semplicemente proporla come strumento potenziale di indagine e prendere come modello il lavoro di esperti come voi che l'hanno già sperimentato.

Invece più in generale, ci sono strumenti quali-quantitativi specifici che state utilizzando al museo?

Qui usiamo strumenti molto diversi. Abbiamo anche una sezione nel sito del Polo, si chiama *Open Tools*, dove sono disponibili tutti i report e ricerche che facciamo. All'interno puoi trovare anche gli strumenti utilizzati.

Facciamo in generale molte *surveys* negli spazi con strumenti di indagine quali-quantitative. Per capire la partecipazione agli eventi, per esempio, facciamo anche *surveys on line*, o spesso *focus group* per capire esigenze specifiche per il miglioramento della qualità dei servizi. Di recente abbiamo fatto anche delle interviste on line ai fini di *fundraising* per capire se le persone fossero disposte a fare donazioni al Polo per rinnovarne gli spazi. Abbiamo effettuato anche piccole indagini osservanti, forse in realtà più definibili come delle *mystery visitor surveys* piuttosto che come indagine osservante vera e propria, ossia casi in cui ci sono osservatori in incognito che utilizzano le interfacce web o gli spazi fisici per vedere se c'è un rapporto funzionale di qualità adeguato. Ne ho fatte alcune per verificare, ad esempio, se le persone si muovessero da un'area all'altra, trattandosi di uno spazio funzionalmente ibrido. È chiaro che c'era tutto un percorso di costruzione di conoscenza sulla base di questo tipo di indagine che è stato completamente bloccato nel 2020, poiché durante il covid, ma anche dopo, lo spazio è cambiato completamente. Mentre prima la fruibilità e l'ibridazione, la promiscuità dei pubblici era voluta e ricercata e, quindi, valeva la pena studiarla, adesso, invece, con i sistemi di tracciamento non è possibile fare tutto questo. Accedi al polo solo tramite prenotazione, ti siedi nella tua postazione, cerchi di muoverti il meno possibile, esci dall'uscita direttamente, qualcuno sanifica il *desk* che hai utilizzato e tutti quei famosi comportamenti di *serendipity* progettata per il *design* degli spazi ibridi sono completamente cancellati. Mentre, invece, nell'area progettata per l'esterno per le attività estive abbiamo fatto delle indagini – *surveys* e interviste - per capire se in quel caso ci fosse un pubblico diverso e effettivamente c'era un pubblico nuovo che era venuto per il fatto di aver riprogettato lo spazio aperto esterno.

CD: E alla fine questi utenti utilizzavano anche lo spazio mostre? O comunque si creava lo stesso questa ibridazione interno/esterno?

AB: Sì. Si creava nello spazio fuori più che altro, per i vincoli cui ti dicevo prima negli altri risultava molto complicato. Però apprezzavano il fatto che uno

spazio all'aperto consentiva di fare alcune attività, come studiare. Da questo punto di vista penso che gli spazi aperti continuino ad essere fondamentali e, anche in termini progettuali, il lavoro che stai facendo tu è molto interessante. Interessante è l'idea di capire con delle tecniche come le persone si muovono nello spazio, se l'utilizzo dello spazio interno è uguale a quello esterno, se ciò determina nuovi pubblici. A questo punto, non potendo tu costruire una base empirica specifica, visto che devi chiudere il lavoro, potresti proporlo dal punto di vista metodologico perlomeno.

CD: Sì, sicuramente fa parte dell'approccio metodologico della tesi in generale. Infatti, l'attività sul campo è servita per capire alcune di queste dinamiche, in particolare il rapporto con la comunità, con il quartiere. Volevo a tal proposito chiederle se, dal suo punto di vista, con l'istituzione del Polo del '900 nella sua forma "attuale" diciamo, ci siano state delle modifiche nel quartiere in cui si colloca.

AB: Sicuramente il lavoro fatto sugli spazi esterni, che è ancora all'inizio, e nel cortile interno, ha portato molte persone del quartiere a fare attività nell'area. La pedonalizzazione più recente e l'intervento sulla piazza hanno cambiato radicalmente la percezione, nel bene e nel male. Nel senso che, come tutte le operazioni statali, questa pedonalizzazione è stata un'operazione che ha anche creato luci e ombre, nella misura in cui, ad esempio, una parte di quartiere ha vissuto male la pedonalizzazione, poiché ha creato problematiche dal punto di vista del traffico. Soprattutto una parte dei commercianti attorno risultava fortemente ostile. Gli interventi nello spazio pubblico devono essere fortemente concertati, coinvolgere gli *stakeholders*, le persone che vivono il quartiere. Noi, dall'altro lato, ad esempio, abbiamo sviluppato una bellissima collaborazione con le biblioteche civiche. Anche loro avevano la necessità di "uscire fuori" dal loro spazio per cui abbiamo costruito un programma concertato che si chiama "Poloteche": da giugno a settembre le attività della biblioteca sono state svolte nello spazio esterno del museo, con la presenza di molti bambini e ragazzi. Si è trattato di un coprogetto con economia di scala e di costi importanti. Il progetto iniziale includeva solo gli spazi della piazza e la pavimentazione pedonale. L'amministrazione ha deciso, invece, di andare oltre, chiudendo al traffico l'intera via. Un aspetto per noi positivo è stato che la pedonalizzazione ha coesistito con il cantiere della facciata del Polo, per cui per tutta l'estate passata, nonostante l'intera facciata in restauro, la piazza si è mantenuta viva.

CD: Invece quali sono gli obiettivi strategici del museo in questo momento?

AB: Un obiettivo sicuramente è quello di ritornare sui luoghi, ripristinare il senso del luogo. Vogliamo fare in modo che le persone ritornino ad abitare i luoghi come prima, cosa che per adesso non è ancora possibile. Vorremmo pian piano intervenire, utilizzando anche gli spazi esterni, di nuovo con la pedonalizzazione estiva, per esempio, o tramite l'utilizzo del cortile per eventi. Dall'altro lato, invece, l'obiettivo è quello di implementare l'utilizzo dello strumento digitale, tramite un'attività di *digital publishing*. Abbiamo, per esempio, allestito una sala interna come teatro per eventi in streaming. Abbiamo un'agenzia che fa un'attività di *service* stabile per cui qualunque iniziativa facciamo viene sempre ripresa e condivisa in *streaming* con alta qualità di registrazione. Questo sempre, tuttavia, nell'ottica di dare la possibilità di tornare a fare le cose nei luoghi. Il bar in questo senso è un presidio fisico molto importante per il Polo.

CD: Quindi secondo lei è rimasta questa esigenza?

AB: Sì, assolutamente.

CD: Secondo lei queste iniziative hanno portato anche un avvicinamento alle collezioni?

AB: Noi abbiamo spazi espositivi molto piccoli e specifici, per cui non so se sono in grado di risponderle. Sicuramente le persone hanno voglia di tornare alle attività dopo il covid. Quando facciamo incontri impegnativi o, per esempio, di cinema, abbiamo meno persone, soprattutto magari pubblici di una certa età hanno ancora timore a presenziare ad attività con altri, magari un film se lo guardano piuttosto su Netflix a casa. Dove prima avevamo iniziative in cui venivano 100/130 persone, adesso, non mettendo nemmeno un limite di accesso, ne vengono 60/70, proprio perché c'è ancora psicologicamente timore.

CD: Più in generale, nella sua visione, il museo di cui è direttore si relaziona con lo spazio urbano? Lei come vede il rapporto museo – città?

Il nostro non è proprio un museo, è uno spazio culturale. Per il nostro mandato è un rapporto ampio, l'obiettivo è proprio di non limitarci a quello che avviene tra via del Carmine e corso Valdocco ma riuscire a intervenire almeno alla scala metropolitana. Per questo abbiamo effettuato un intervento quest'anno molto interessante, si chiama "Dirittibus": un autobus itinerante dedicato al tema del rapporto fra diritti e abitanti che si è mosso in zone esterne dalla nostra. Se le persone, per mille motivi, anche per ragioni di prossimità, non vengono al Polo - soprattutto fra zona Nord e zona Sud, meno la zona Ovest e Est, dove la nostra

presenza è molto meno forte - con questo progetto abbiamo costruito legami culturali con questi luoghi.

CD: Sì, lo conosco il progetto, Paola Boccalatte lo ha presentato a un convegno CAMOC 2021 in cui ho partecipato, molto interessante.

Volevo anche chiederle se ha altri casi esemplari di musei/spazi culturali che usa come riferimento nel suo lavoro.

AB: Ci sono tanti musei o spazi ibridi. Ho visto nel suo *benchmark* di riferimento alcuni musei che per me sono stati di grande ispirazione. Per esempio, il museo ad Anversa per me è stato molto interessante per come si è avvicinato ai ragazzi. Quindici anni fa è stato uno dei primi luoghi in cui i ragazzi venivano internalizzati nella logica di programmazione.

Sicuramente ho guardato con grande interesse il Rijksmuseum di Amsterdam, mentre il V&A per tutte le attività che ha fatto nello spazio esterno ma anche fuori dalla sua sede istituzionale. Sono stati tra i primi a fare mostre nei giardini, nei parchi, a promuovere attività all'aperto. Idea Store a Londra è un altro spazio per me interessante, un po' "vecchietto" - vent'anni di vita - ma è stata la progettazione di uno spazio che ancora non esisteva. La biblioteca nasceva a partire da centinaia di interviste a persone che abitavano nella zona di Whitechapel, la zona Est di Londra, un quartiere fortemente multietnico, con stili di vita intrecciati a comportamenti molto specifici, per cui anche le scelte di tipo progettuale e fisiche sono state figlie dei risultati di quelle interviste. L'altro spazio che io guardo con interesse è il Dokk1, che è lo spazio biblioteca di Aarhus, che rappresenta la nascita degli spazi ibridi e centri culturali di nuova generazione. Questo spazio ha permesso la rigenerazione dell'area dei docks, del porto, anche in questo caso la biblioteca è stata figlia di un processo partecipato con gli abitanti – in questo la Danimarca è all'avanguardia – e la cosa bella è che i servizi dell'amministrazione pubblica sono stati portati dentro la biblioteca. Quindi l'ibrido non è solo tra funzioni culturali, ma anche il fatto che funzioni non culturali vengano fatte dentro uno spazio culturale. Per esempio, se devi farti la carta d'identità o pagare la multa, puoi farlo in biblioteca.

CD: Invece dell'Ecomuseo Mare Memoria Viva cosa ne pensa? Mi ha detto che lo conosce bene come intervento.

Sì, lo conosco perché ero nella commissione scientifica del premio *Culturability* dell'anno scorso che lo ha premiato, principalmente perché è uno spazio molto interessante, anzitutto di rigenerazione sociale più che fisica, con un rapporto molto precario con l'amministrazione, che Cristina Alga è riuscita

sapientemente a rafforzare. Fanno attività di coinvolgimento della comunità che sono straordinarie. È più interessante il software che l'hardware in quel caso.

Cristina Alga, responsabile associazione CLAC - Ecomuseo Mare Memoria Viva, 27/06/21, Palermo

PROSPETTO DI SINTESI DELL'INTERVISTA

Cristina Alga - Responsabile Ecomuseo Mare Memoria Viva

AMBITO	SCALA	EVIDENZE	PAROLE CHIAVE
Attività / azioni	B; C	<ul style="list-style-type: none"> - Problematiche di poco coinvolgimento da parte delle amministrazioni nel processo di rigenerazione della costa sud - Difficoltà iniziali a inserirsi nel sistema culturale cittadino, far comprendere la propria missione e funzione - Costruzione di un rinnovato rapporto fra abitanti e il mare di Palermo a partire dalla collezione - Sperimentazione attività educative - Esplorazioni urbane 	<ul style="list-style-type: none"> Dimensione collettiva Rapporto con il mare Comunità locale Museo di territorio Innovazione culturale Inclusione
Obiettivi / strategie	B; C	<ul style="list-style-type: none"> - Dubbi nell'orientamento delle scelte future in termini di target e gestione - Sperimentazione di una nuova forma di paternariato pubblico / privato - Ridefinizione degli spazi di ingresso e di accoglienza; miglioramento 	<ul style="list-style-type: none"> Trasformazione sociale Rigenerazione urbana
Metodo; strumenti	B; C	<ul style="list-style-type: none"> · Metodologia del <i>community mapping</i> per la creazione dei contenuti · Rapporto contenitore / contenuto: costituzione della collezione e poi in un secondo momento scelta del luogo 	<ul style="list-style-type: none"> Mappa di comunità Partecipazione
Partnership	A	<ul style="list-style-type: none"> - Associazioni e mondo del terzo settore 	<ul style="list-style-type: none"> Innovazione sociale
Riferimenti		<ul style="list-style-type: none"> - EUMM - Ecomuseo Urbano Metropolitan Milano Nord - Progetto di Danilo Dolci nella Valle del Belice 	

CD: Cristina, secondo te, in che modalità lo spazio del museo si relaziona/si apre alla città?

CA: In tante modalità diverse. Noi abbiamo iniziato a cercare una relazione con gli abitanti di questa circoscrizione in particolare con i bambini perché, forse, rispetto ad altri spazi museali patiamo il fatto di essere uno spazio ibrido, multidisciplinare, che fa molte cose diverse in una città abituata a diciamo “istituzioni classiche”, invece, molto “disciplinate” dal punto di vista funzionale - le biblioteche, i musei, i teatri ecc. - quindi quando abbiamo aperto, sette anni fa, eravamo considerati un’offerta un po’ strana. Magari, per esempio, chi veniva con l’aspettativa di un museo alla fine si chiedeva “ma dov’è il museo?”, chi, invece, si aspettava un luogo per eventi, si trovava anche a visitare un’esposizione permanente. Non è stato facile costruirsi dei pubblici e inserirsi nel sistema culturale cittadino, che è abbastanza “standardizzato”, tra virgolette. E la soluzione che abbiamo inizialmente trovato è stata quella di focalizzarci sulle attività educative, anche per accompagnare in un certo modo le persone a capirlo, questo posto. E farlo insieme a loro, vedendo anche per tentativi quello che si prestava di più. La nostra prima modalità di apertura verso la città è stata quindi quella di aprirsi alle scuole e sperimentare nuove modalità di servizi educativi, nonchè aprirsi alle esperienze legate alla città e al rapporto con il mare, alla cittadinanza attiva. Questo è quello

che definirei il primo cerchio delle nostre esperienze con la comunità di riferimento e con altre associazioni del mondo del terzo settore, dell'innovazione sociale, con cui condividere anche una visione più innovativa di istituzione culturale. Queste sono state le nostre comunità di riferimento: le scuole e le associazioni legate all'innovazione sociale.

CD: Invece, parlando di spazi architettonici, mi accennavi al fatto che in realtà voi prima avete pensato una strategia più a livello concettuale a cui ha poi solo in un secondo momento seguito una trasformazione fisica del quartiere. Più in generale, mi chiedo, come viene considerato lo spazio architettonico nella vostra strategia?

CA: Un ecomuseo è un museo di territorio. Non abbiamo avuto chiaro fin da subito quale fosse questo territorio, perché non corrisponde alla dimensione amministrativa, che è quella delle circoscrizioni/dei municipi del Comune di Palermo. Il lavoro di indagine territoriale, di mappatura di comunità, lo avevamo svolto inizialmente lungo tutta la costa, rendendoci conto, tuttavia, durante l'indagine, che questi luoghi risultano troppo distanti fra loro perché si tratta, di un'area estesa, di circa trenta km, che raccoglie storie molto diverse fra loro. Perciò quando abbiamo successivamente aperto la sede fisica dell'Ecomuseo qui a Sant'Erasmo ci siamo resi conto che ci stavamo confrontando con una dimensione troppo ampia, che non era quella del quartiere ma era praticamente quella di mezza città. Pensa che nella seconda circoscrizione, la nostra di riferimento, ci sono più di 70.000 abitanti, che vivono in un mega quartiere a destinazione prevalentemente residenziale, fatto di "palazzoni", in cui mancano luoghi di riferimento, associazioni per la comunità. È molto frammentato dal punto di vista sociale. Di conseguenza, il lavoro con gli spazi pubblici e quelli esterni è iniziato a partire da quelli più prossimi all'edificio. Abbiamo inizialmente seguito la trasformazione del porticciolo di Sant'Erasmo, qui vicino, e abbiamo organizzato per due anni delle feste che chiamavamo "feste di comunità", coinvolgendo le ormai poche residue famiglie di pescatori della zona, che sono gli abitanti della piazzetta proprio lì attorno al porticciolo, e, di fatto, abbiamo organizzato e reinventato una festa padronale, prima ancora della riqualificazione ufficiale del Porticciolo da parte dell'autorità portuale. Abbiamo fatto anche un'installazione con il collettivo artistico *ideasdestroyingmuros*.

CD: Voi siete stati coinvolti in questo progetto di riqualificazione? La vostra iniziativa è stata utilizzata come riferimento dagli enti responsabili del progetto?

CA: No, perché l'autorità portuale, tra l'altro, è un ente che ha grande autonomia, non ha neanche quel bisogno di consenso che può avere un'amministrazione pubblica. Ciò non toglie che sia stata comunque una miglioria, perché ha avvicinato il centro storico con questa parte della città. C'è una vivibilità diversa. Prima era un posto molto degradato e con problemi di sicurezza. Tuttavia, a volte a Palermo siamo così felici che è una cosa venga fatta che ci dimentichiamo che poteva essere fatta ancora meglio, con metodi più inclusivi. Il nostro grande tema è l'inclusione in tutte le sue forme. Coinvolgere affinché i benefici di una riqualificazione e le migliorie che si fanno sugli spazi pubblici non siano soltanto per delle classi privilegiate ma possono avere delle ricadute a più livelli, soprattutto in un territorio come questo, soprattutto per gente come quella che vive qua dagli anni settanta, che da più di trent'anni ha vissuto in una totale mancanza di servizi, nell'abbandono e controllo mafioso del territorio. Se iniziasse un processo di riqualificazione sarebbe giusto che i primi a beneficiarne fossero loro. È ovvio che il tipo di intervento di riqualificazione urbana che puoi fare dipende sempre dalle condizioni di partenza. Se hai la foce di un fiume con liquami, detersivi, rifiuti tossici, come quella del fiume Oreto, è molto difficile che un'associazione possa fare in autonomia l'intervento di riqualificazione come lo chiamano a Milano di "urbanistica tattica", perché si tratta di un intervento strutturale più importante. Pensiamo anche all'inquinamento del mare della costa, alle discariche abusive ecc. Le nostre attività sono state per così dire "performative", più che altro simboliche, di denuncia, non abbiamo cambiato in maniera permanente nessuno spazio che non fosse questo edificio. E già questo è un intervento importante per il quartiere. Adesso, invece, abbiamo in programma di attuare degli interventi anche nello spazio pubblico antistante il museo, in un'ottica di rigenerazione urbana. L'idea è di collegare visivamente e funzionalmente l'entrata del museo con il porticciolo recentemente riqualificato e indirizzare i flussi di persone da lì a proseguire oltre il fiume Oreto, in direzione del museo. Purtroppo, proseguendo ulteriormente lungo la costa, gli interventi da fare risultano sempre più complicati, soprattutto perché c'è una frammentazione di competenze istituzionali. Questa parte di città lungo la costa ha una fascia che è di competenza del Comune, un'altra parte del demanio regionale, un'altra del demanio marittimo. Di conseguenza, risulta difficile anche soltanto capire quali sono gli interlocutori per poter fare un intervento - anche semplicemente, per esempio, montare una rete di beach-volley per riqualificare un pezzo di spiaggia -. C'è anche poi la situazione di degrado e di inquinamento del mare da affrontare. Si organizzano di volta in volta le pulizie per la foce del fiume, per il mare, per un tratto di spiaggia, ma poi se non si capisce di chi sia competenza per organizzarle in modo più strutturale, se non si sensibilizzano le persone a trattare

con rispetto questo posto, si è sempre punto e a capo. Perciò è difficile riuscire immaginare anche se non è balneabile almeno la possibilità di farvi una passeggiata. Di conseguenza per ora abbiamo preferito lavorare di più sull'immaginario, sulla cultura della cittadinanza, sul rispetto dei beni collettivi.

CD: Quali possono essere secondo te le trasformazioni che sono di fatto avvenute nel quartiere?

CA: Sicuramente è cambiata la rappresentazione sociale. Innanzitutto, quando siamo arrivati qui il rapporto con il mare era completamente dimenticato. Noi siamo stati il primo lavoro di ricerca un po' sistematica su questi aspetti, con questo approccio da "public history" con testimonianze dal basso, e ciò ha permesso inizialmente almeno di riaccendere i riflettori sul territorio. Inoltre, in concomitanza con l'intervento sul molo del porticciolo di Sant'Erasmus, è avvenuto anche il restauro dello stand Florio, l'edificio liberty progettato dall'architetto Basile che si trova sempre lungo la costa poco più avanti rispetto al museo. Mentre con la pandemia è aumentato il bisogno di spazi aperti che ha, pertanto, portato le stesse persone a cercare il lungomare, a rivedere la città forse anche con occhi diversi, soprattutto tutti i luoghi della natura che Palermo possiede. L'intervento vero e proprio che abbiamo realizzato è stato quello nell'area dell'ex deposito locomotive, interno ed esterno, per il resto sicuramente siamo riusciti a innescare dei processi, anche, per esempio, di rapporto con le scuole, con l'obiettivo di far vedere ai bambini il loro quartiere con occhi diversi: di cercare le potenzialità, di non vergognarsi di vivere qui. Chissà se queste cose sono dei semi che in qualche modo un giorno germoglieranno.

CD: Quindi l'idea dell'ecomuseo è venuta prima della scelta dello spazio?

CA: Mentre facevamo il lavoro di mappatura e di ricerca è emerso che questa parte di Costa era quella che aveva più subito le conseguenze del sacco edilizio. Qui tutte le trasformazioni urbane erano molto evidenti. Se prima c'erano quasi dieci km di lidi, ora ci sono dieci km di mare non balneabile e spazzatura ("Munizza"), e quindi ci siamo resi conto che aveva molto senso realizzare un museo proprio qui, in un punto dove il mare non c'è più, almeno in termini di fruizione balneare.

Sono cambiate molte cose in questi anni. Sette anni fa, quando è nato il museo, non si parlava ancora di musei e collettivi. La cosa che assomigliava di più a quello che noi volevamo fare era un ecomuseo, per sottolineare che si trattava di un museo nato dalla raccolta di testimonianze, donazioni, storie, fotografie, dalla grande generosità corale degli abitanti delle borgate marinare con le quali avevamo interagito, che avevano voluto condividere i loro ricordi, le loro aspettative e,

veramente, tutte le gioie e dolori. In questi anni, nel mentre, si è fatta tanta strada nel tentativo di “hackerare” tra virgolette il concetto stesso di museo: ci sono tante definizioni – museo sociale, e cc. – ma penso che la definizione di Ecomuseo resta comunque quella che ci sta meglio, il vestito che ci piace di più portare e che, oltre al rimando alla dimensione partecipativa e collettiva, porta con sé il collegamento con l’idea di paesaggio culturale, di questo connettere dentro e fuori lo spazio espositivo, lo spazio in cui si fa produzione culturale, artistica, con un territorio su cui si fa questo lavoro di riflessione. L’investimento, il patto fra cittadini che intendono prendersi cura di un territorio: io questo lo vedo molto Mare Memoria Viva, una scelta anche coraggiosa, credo, da parte di un gruppo di persone giovani che hanno deciso di scommettere su questo posto. Il che non è facile, non ci troviamo nel centro storico.

CD: Come mai la scelta delle ex Locomotive Sant’ Erasmo?

CA: Abbiamo scelto questa parte di territorio perché era quella che raccoglieva le testimonianze più interessanti e dove c’erano state le trasformazioni maggiori. In realtà all’inizio il museo doveva collocarsi all’interno di una Tonnara semi abbandonata nella borgata di Vergine Maria che è da tutt’altra parte, si trova nella costa nord. Il progetto era già avviato ma sono poi nate problematiche con il gestore di quello spazio e l’opposizione da parte di un gruppo di abitanti che hanno fatto sì che si scegliesse un altro luogo. Ricordiamoci anche l’appartenenza mafiosa di questi territori, per cui non si sa mai magari le ragioni specifiche di questa presa di posizione. Decidemmo di abbandonare quello spazio e nel trovare una nuova localizzazione, visto che avevamo già fatto un lavoro di ricerca, questa doveva comunque trovarsi sul *waterfront* e doveva sicuramente avere un valore simbolico per la città. Era, tra l’altro, l’anno in cui dopo anni di amministrazione di Forza Italia venne eletta per la prima volta una giunta di sinistra, Orlando sindaco e Francesco Giambone come assessore alla cultura. Si era liberato lo spazio delle locomotive Sant’Erasmo che prima veniva utilizzato per eventi e fu lo stesso assessore su sua iniziativa a proporci l’ex deposito. La nostra reazione iniziale è stata un po’ di spavento soprattutto perché il nostro lavoro era stato impostato su un budget e su degli spazi di dimensioni molto più ridotte. Alla fine abbiamo accettato lo stesso perché comunque la sfida era bella e lo spazio affascinante, tant’è che tuttora, nonostante tutte le difficoltà, restiamo legati. Dopo abbiamo dovuto raccontare le rimodulazioni e cambiamenti alla Fondazione Con Il Sud, finanziatore principale del progetto, che ci ha dato fiducia e noi non ne abbiamo tradito le aspettative.

CD: Rispetto alla mission iniziale cos’è cambiato secondo te?

CA: Nulla, in realtà il progetto è stato fatto esattamente come l'abbiamo pensato. Semplicemente è cambiato l'allestimento finale di questi materiali raccolti con la metodologia di mappatura di comunità, partecipazione, ecc. Per esempio, inizialmente lo spazio era addirittura previsto all'aperto. L'unica certezza che avevamo era questa idea di "memoria viva", di restituire tutte le memorie che abbiamo raccolto tramite il linguaggio audiovisivo, la multimedialità e l'interattività, costruendo un ponte tra le generazioni. Quella secondo me se rivelata una scelta vincente e il mio discorso non è presuntuoso quando dico che allora siamo stati il primo museo veramente digitale. Adesso no, ma sette anni fa a Palermo non c'era un posto così. Infatti, la gente entrava e si focalizzava solo sulle foto stampate che, invece, per me erano semplicemente delle decorazioni, rispetto al resto dell'allestimento. Ciò perché faceva fatica a capire che la collezione si trovava negli *exhibit*, nei monitor. Invece adesso tutti parlano di musei digitali. È una scelta su cui non torniamo indietro. Tuttora, anche nel riallestimento, continueremo a utilizzare mezzi come l'audio, il video, la digitalizzazione delle foto storiche e non ci saranno volutamente oggetti fisici come in un qualsiasi museo demo etnoantropologico.

CD: Cosa intendi, invece, per lavoro di mappatura di quartiere? c'entra con la mappatura dei percorsi per i bambini che avete realizzato?

CA: Eravamo un gruppo multidisciplinare: sociologi, architetti, archeologi, artisti, fotografi. Facevamo un po' quello che stai facendo tu adesso con la tua ricerca, andavamo in giro per il quartiere intervistando persone, per un anno e mezzo. Dedicavamo circa due mesi a ogni parte di costa e andavamo in giro per esempio in bar, caffè, ristoranti, poi parlando andavi a cercare le persone, le intervistavi, andavi a casa loro, ti mostravano le foto ecc.

CD: Avevate per caso delle domande che utilizzavate per tutti?

CA: Sì, per il mapping sì. C'era una fase di esplorazione iniziale che serviva a individuare le persone chiave, le storie e i luoghi di riferimento, successivamente iniziavamo, invece, il lavoro vero e proprio sulle mappe. Stampavamo proprio delle grandi mappe, delle foto aeree di Google e organizzavamo degli incontri pubblici in cui invitavamo le persone a interagire con le mappe e attraverso la mappa venivano fuori varie storie. Realizzavamo sia registrazioni audio che video e prendevamo foglietti di appunti in cui scrivevamo delle domande. Avevamo fatto anche delle raccolte delle ricette di pesce delle signore delle famiglie delle borgate marine. L'Ecomuseo è proprio un luogo dedicato al rapporto fra luoghi e persone e quindi le interazioni e le domande vertevano sulle storie di vita, sulle

trasformazioni di sé, delle persone, e le trasformazioni dei luoghi e come queste cose si connettono tra loro.

CD: Molte trasformazioni avvengono anche tuttora no? mi chiedo, come alimentate questo patrimonio per renderlo “vivente”?

CA: Sì, infatti noi proprio adesso sentiamo il bisogno di fare come dire tra virgolette “una sessione”, proprio perché si sono aggiunti materiali, lavorando con gli artisti o sviluppando, invece, dei progetti legati al rapporto con l’infanzia. Tanti sono i progetti che abbiamo fatto, per esempio, “ponte di mare” con una designer e un artista, così come altri workshop di creazione, sempre legati all’indagine sul territorio, e abbiamo prodotto un video di Elena Bellantoni, che è un artista romana. Un’altra artista coinvolta è stata Irene Coppola che, invece, ha lavorato sempre qui in residenza sul progetto del teatro del sole. Ogni esperienza con gli artisti è un modo per creare dei pezzettini, un aggiornamento, mi piacerebbe molto però fare magari una riunione all’anno e dedicare un tempo ad aggiornare la collezione di dati su questo territorio, così come ritornare nelle Borgate marinare dove siamo stati per incontrare altre persone e raccogliere altre storie. Sicuramente è un lavoro che non finisce mai, e quindi anche l’archivio, che è proprio il cuore di questo lavoro, è in perenne evoluzione. Infatti, l’altro lavoro che stiamo facendo è quello di implementazione e sistematizzazione dell’archivio, in modo da poterci preparare ad acquisire nuovi contenuti e anche facilitarne la fruizione.

Ci tengo comunque ad aggiungere che è stato un lavoro bellissimo. Era il 2013. Ha, infatti, avuto anche, posso dire, un successo a livello nazionale, perché è stato uno dei primi lavori che affrontava questi temi. Lavorava su tanti aspetti nuovi: il tema della memoria orale e della *public history*, così come il tema delle memorie scomode, perché si mostrava la questione del sacco di Palermo, della mafia. Anche l’allestimento totalmente digitale è stato un po’ pionieristico. Ora sono diventate pratiche più diffuse.

CD: Hai usato dei modelli di riferimento, per esempio di altri musei?

CA: No, la metodologia ce la siamo veramente un po’ costruita noi. Avevamo già pensato a questo progetto memoria viva con un’idea di raccogliere testimonianze da archivi privati, interviste a testimoni diretti, per poi restituirli attraverso il linguaggio audiovisivo e digitale, due anni prima, era il 2011, lavorando sulla storia sociale della Valle del Belice prima del terremoto del ‘68. Prima su questa storia aveva lavorato Danilo Dolci, un sociologo, con i suoi “compagni di avventura”. Adesso lui è diventato più conosciuto nel mondo dell’innovazione sociale, sono stati ripubblicati molti dei suoi libri, dieci anni fa, invece,

era meno noto e la cosa interessante è che, mentre tutti conoscono in Italia il Belice per il terremoto del '68 e la storia drammatica della ricostruzione post terremoto, pochi invece conoscono la storia della costruzione della valle del Belice a partire dalle esperienze di "*community organising*", come le definiremmo oggi, ossia auto organizzazioni dal basso dei contadini. Danilo dolci, che era un visionario, una figura molto carismatica ma anche molto controversa, ha fatto di questo mondo, un po' sperduto se vogliamo, di gente ignorante, contadina, dell'entroterra siculo, un laboratorio di sperimentazione di pratiche che adesso chiameremmo, appunto, di innovazione sociale. In quel contesto iniziammo a raccogliere testimonianze e andare intervistare tutti quelli che avevano partecipato a questi laboratori e che avevano sperimentato le sue pratiche. In questo lavoro del Belice non direi che abbiamo strutturato una metodologia vera e propria, è stato semplicemente un punto di partenza. In seguito, abbiamo allestito uno spazio, che tuttora esiste, a Gibellina, che si chiama *Belice epicentro della memoria viva*. Da questa esperienza deriva il termine "memoria viva". In quel contesto capimmo le potenzialità della sperimentazione di installazioni audiovisive. Rimase un'esperienza molto bella e anche ben riuscita però avremmo voluto avere più tempo e rimanemmo con l'idea di sperimentarla a Palermo, nella nostra città. A pensarci oggi è troppo naif! L'archivio di Danilo Dolci un tempo era in uno scantinato della scuola media di Partinico e noi passavamo i pomeriggi nel tinello nello scantinato a scartare documenti: c'erano i volantini originali, le lettere, tutto quello che scriveva. Passavo il pomeriggio a fotocopiare cose e ho sistemato tutto nei cassetti di un vecchio armadio. L'allestimento dello spazio ha una mostra fotografica, la cassettera e la parte audiovisiva, mentre, invece, nell' Ecomuseo Mare Memoria Viva a Palermo abbiamo deciso di utilizzare soltanto il supporto audiovisivo. C'era anche tutta la documentazione fotografica di questa marcia per la patria che loro avevano fatto per sette giorni a piedi e noi l'abbiamo rifatta. Lui non era siciliano, ma si trasferì in Sicilia, scelse la Sicilia come missione di vita. Lui diciamo che si occupava di tante cose, in particolare di quello che noi chiamiamo "sviluppo locale", ma anche di educazione, e lì vicino a Partinico ci fu il primo esperimento di scuola come dire "alternativa". Si tratta della scuola di mirto e forse da lui Don Milani ha preso spunto - o forse, invece, viceversa, Dolci a preso spunto da Don Milani. Comunque, sono più o meno contemporanei. Ed era un momento in cui la scuola era ancora molto rigida come impostazione. Sono, tra l'altro, due esperienze simili perché si tratta di due persone che scelgono di andare in dei posti – Don Milani è stato mandato via, mentre Danilo Dolci lo fa per scelta - e da questi posti estremamente ai margini fanno la rivoluzione.

Abbiamo mischiato un po' tante cose: un po' la metodologia del *community mapping*, un po' abbiamo messo in cerchio tante persone per farle confrontare e far raccontare proprio come avevano vissuto l'esperienza del Belice, ma anche pratiche artistiche. Nel gruppo c'erano anche urbanisti. All'interno di questo lavoro abbiamo organizzato anche molti laboratori, per esempio di fotografia, di sartoria, sempre dedicati al rapporto fra Palermo e il mare. Ovviamente sì, in questo caso era tutto ai fini già della costruzione di un ecomuseo, per cui il progetto prevedeva una raccolta di dati e storie per poi fare un allestimento dedicato al rapporto fra Palermo e il mare. Anche nel caso del Belice l'*output* doveva essere un fatto espositivo, ma, di fatto, quando avvii questi processi non sai mai dove ti portano. Non sai già dal principio quanto materiale avrai poi a disposizione, se sarà interessante o meno, che forma prenderà.

CD: Mi chiedo, nel museo utilizzate strumenti che guardano a *standard* di tipo quantitativo o qualitativo?

CA: Come strumenti di metodo no, anche se vorremmo averlo e infatti ci stiamo lavorando molto quest'anno. Per me è importante provare a mettere su un sistema di valutazione di impatto nuovo, perché risulta difficile applicare pedissequamente gli strumenti che si usano nei musei in modo *standard*, perché non ci si può basare solo sul numero di visitatori. Per esempio, nell'ecomuseo non avrebbe senso quantificare il numero di bambini che partecipano alle attività educative: magari noi abbiamo, non lo so, gli stessi 30 bambini che vengono per due settimane al campus, non puoi contare il loro ingresso ogni volta. Vale molto di più, per esempio, la durata della visita in alcune situazioni. Questo lo vedo come un grave problema e riconosco la totale mancanza dell'università in questo come supporto, che vedo, invece, in altri contesti, come, per esempio, a Napoli, nel lavoro di ricerca sull'esperienza delle catacombe di San Gennaro fatto da Stefano Consiglio con l'Università Federico II di Napoli. L'associazione è nata col nostro stesso bando, ma, grazie al contributo dell'università, è due anni che raccolgono dati, svolgono interviste con i visitatori, riescono a fare il calcolo di quanto valore sociale ed economico viene prodotto e hanno anche di recente pubblicato un libro che raccoglie questi dati. Invece, per noi, è stato veramente difficile anche soltanto produrre il diario di bordo 2015-2019. Abbiamo costruito un *report* annuale in cui abbiamo indicato il numero di visitatori, il numero di attività svolte, il numero di eventi, i progetti realizzati, e l'anno scorso abbiamo fatto una raccolta di questi cinque anni che contiene una serie di indicatori numerici ma anche un'indicazione su quelli che sono la nostra visione e i nostri valori, proprio perché sono convinta

che i numeri da soli non parlino. Questo materiale l'abbiamo inserito anche nella nuova proposta di gestione che abbiamo fatto adesso al Comune.

Diciamo che nel nostro caso ai fini del monitoraggio non si può tanto parlare di pubblici specifici di riferimento. Per esempio, per un certo periodo abbiamo da maggio a ottobre i lavori con le scuole, quindi tutte le mattine abbiamo i bambini, se invece vieni a ottobre, quando ci sono le Vie Dei Tesori, questa manifestazione che apre i monumenti ai cittadini, c'è un altro pubblico. Quindi è difficile guardare a un pubblico continuativo. Stavamo pensando anche di aprirci ai turisti, ma non è facile, perché in questo caso si tratterebbe di aprirsi a un settore ulteriore, e richiede un grande investimento, considerando anche il fatto che Palermo è una città dove la permanenza media di un turista è di tre giorni, una città che ha un'offerta pazzesca a livello culturale, per cui prima di venire al museo del mare in tre giorni hai all'imbarazzo della scelta su cosa vedere prima. Inoltre, bisogna anche considerare che devi intercettare le guide, fare una promozione, essere su TripAdvisor, ecc.: è un nuovo altro lavoro.

Abbiamo anche pensato, in ottica della nuova proposta di gestione, di mettere una biglietteria. Tuttavia, secondo il ragionamento comune, non metteremo un biglietto d'ingresso per i residenti, forse solo per i turisti, seguendo un ragionamento economico.

Questo nuovo accordo con il Comune è un protocollo d'intesa che dice che noi siamo i proprietari delle attività culturali e educative di concerto con il servizio musei e spazi espositivi, già approvato con una delibera di giunta e avrebbe una durata di 10 anni. Amministrativamente parlando, però, un protocollo d'intesa è abbastanza debole e tuttora il partenariato pubblico-privato in atto ci pone dei limiti, soprattutto di gestione. Perciò, se vogliamo fare delle cose nuove, tipo, per esempio, aprire alla fruizione turistica o fare degli eventi la sera, vendere il *merchandising*, fare attività all'aperto, abbiamo bisogno 1- di avere una maggiore sicurezza che questi investimenti non finiscano con le prossime elezioni amministrative e 2- più autonomia di gestione.

Stiamo provando a sperimentare un *iter* del tutto nuovo mai sperimentato ne dal Comune di Palermo né più in generale in Italia. I riferimenti normativi sono il codice del terzo settore, che è stato approvato tre anni fa, di cui però le linee guida di attuazione sono ancora in corso, il nuovo codice dei contratti pubblici e il codice dei Beni Culturali. Nel nostro caso l'*iter* prevede di trasformare l'attuale protocollo d'intesa in un partenariato speciale pubblico-privato. Per certi aspetti assomiglia a un protocollo d'intesa, nel senso che è un regolamento che il partner pubblico e il partner privato sociale si danno per gestire comunemente lo spazio pubblico

comunale, ma in questo caso noi ci prenderemo a carico tutte le spese di manutenzione o di pagamento del personale, le utenze, manutenzione ordinaria e straordinaria, faremo interventi di ristrutturazione energetica, in cambio di non pagare un canone. E mi sembra un patto onesto nel momento in cui ci impegniamo nel realizzare delle attività culturali gratuite, nel misurare l'impatto sociale che produciamo e sottoporre noi stessi a valutazione annualmente per vedere se effettivamente quello che stiamo facendo è di benefica attività. Potrebbe esserci anche un risparmio in termini economici. Per il comune è un vantaggio di ampia ricaduta sociale. Sicuramente questo cambio di gestione sarà un evento di ampia portata, soprattutto di fronte a un Comune totalmente restio al cambiamento. Se riusciremo realmente a ottenerlo faremo da apripista di una cosa che è totalmente legale, inattaccabile, perché diventa un iter riconosciuto dal diritto. Anche il tema del riallestimento degli interni del museo è una cosa enorme da affrontare. Ci troviamo in un momento di riflessione, di scelta di senso, di scelte estetiche.

Il ruolo in cui noi ci vediamo, che stiamo cercando di avere e che ci immaginiamo in futuro in questo territorio è quello di essere un presidio di inclusione. Far sì che i progetti di riqualificazione che sono previsti per quest'area possano avere delle ricadute ampie, anche perché se tu intervieni sulla qualità degli spazi ma non accompagni le persone a essere consapevoli della potenzialità dell'intervento, di quello spazio, non puoi creare effettivamente sviluppo. Nessun intervento di sviluppo locale/rigenerazione urbana degli spazi fisici può funzionare se non è accompagnato da un processo di inclusione, di educazione, per mettere le persone in grado di essere protagoniste del loro progetto di vita con consapevolezza. Altrimenti si tratta di interventi i cui benefici ricadono soltanto su chi ha i mezzi per poterli comprendere. Noi abbiamo, invece, lo scopo di ampliare la platea di coloro che hanno i mezzi per poter beneficiare dei cambiamenti. A cosa devono servire i musei oggi? io penso che sempre di più il museo non sia solo un luogo di conservazione ma deve essere anche un luogo di apprendimento in senso ampio, deve saper creare occasioni per apprendere a vivere in una società che diventa sempre più complessa, in cui continuamente devi reimparare a vivere e ridefinirti. I musei secondo me dovrebbero essere quei luoghi che ti permettono di reinventarti, farti sentire di avere i mezzi per poter fare scelte di vita, oppure anche luogo dove fare relazioni, altrimenti li definirei delle gallerie, non dei musei.

Noi vorremmo che questo fosse un luogo dove ognuno trova il suo posto e che possa dare al contempo anche la possibilità di ampliare almeno un pochino il proprio orizzonte.

Siamo oggi arrivati proprio a un punto in cui ci vuole un'inversione di tendenza, e chi deve portare verso un nuovo stile di vita se non tutte le situazioni culturali, quindi anche le scuole, i musei, e le biblioteche, i media, tutti quelli che hanno la possibilità di lavorare sugli immaginari e sulla dimensione culturale? noi ci sentiamo parte di questo mondo, quello che deve incoraggiare questo cambiamento.

CD: E invece il bando *Culturability* come funziona? Verrà utilizzato per esempio per finanziare la riqualificazione degli spazi antistanti il museo?

CA: Abbiamo deciso di utilizzare quei fondi per il riallestimento del museo, per le spese dell'evento *Mare We* e per tutte le spese delle attività culturali, che sono in assoluto le più difficili da finanziare. Invece, la residenza per artisti, i festival, le attività di ricerca ecc. non hanno fondi e dopo la pandemia ancora di più. È un settore molto in crisi.

CD: Mentre invece come vi relazionate con gli altri spazi culturali che gestite, in particolare i cantieri della Zisa?

CA: In realtà si tratta di due spazi molto diversi. Capita che a volte proprio per il fatto che siamo diversi e complementari ci sono delle cose più adatte a questo spazio e altre, invece, all'altro.

All'inizio è stato molto difficile qui all'ecomuseo perché, soprattutto nei primi due anni, abbiamo dovuto completamente reinventare le premesse iniziali, anche per il fatto che la gente non ha reagito come ci aspettavamo. Abbiamo dovuto studiare molto, in particolare per l'offerta educativa, e andare a presentarci alle scuole e cercare di spiegare cosa fosse un Ecomuseo. Questi ultimi sono i primi due anni in cui iniziamo a vedere qualche risultato. Ci differenziamo anche rispetto agli altri ecomusei. A tal proposito, rispetto ai progetti esemplari di cui mi chiedevi, l'unico Ecomuseo che mi è stato ispiratore è l'EUMM - Ecomuseo Urbano Metropolitano Milano Nord -: è un lavoro simile al nostro, sempre in una periferia.

Gabriele Filippi, responsabile ufficio tecnico museografico Comune di Genova, 27/01/22, on-line

PROSPETTO DI SINTESI DELL'INTERVISTA

Gabriele Filippi - Ufficio Tecnico comune di Genova

AMBITO	SCALA	EVIDENZE	PAROLE CHIAVE
Obiettivi / strategie	A; B; C	- Progetto di un nuovo museo della città presso la Loggia di Banchi con elementi di rimando agli altri musei del centro storico per la costruzione di itinerari nell'area - Riqualificazione dello spazio pubblico del centro storico a partire dal rinnovo del sistema degli spazi museali - Progetto di un nuovo grande polo attrattivo con Museo delle migrazioni e Galata Museo del Mare	Riqualificazione urbana Centro storico Recupero patrimonio esistente Cittadini Polo attrattivo
Metodo; strumenti		- Implementazione monitoraggio tramite social network	Standard di qualità

CD: Gabriele, ti andrebbe di parlarmi degli ultimi progetti che riguardano il centro storico di Genova e i suoi complessi museali? Mi avevi accennato ad alcune direzioni interessanti soprattutto rispetto al tema della tesi e alla relazione museo-città.

GF: Per quello che riguarda le strutture museali nel centro storico ce n'è un buon numero - una ventina di strutture - e nel centro storico ne abbiamo almeno una decina e sono di rilievo per la città. Il lavoro è ambivalente, ci sono sia previste nuove strutture sia l'aggiornamento delle strutture esistenti. Al momento abbiamo in corso il progetto del museo della città da un lato e, dall'altro, la riqualificazione dei musei che hanno visto un intervento di adeguamento normativo per la parte non solo dell'antincendio ma di altre componenti impiantistiche e che riapriranno al pubblico dopo anni di chiusura. Il museo della città, che troverà ubicazione presso la loggia di Banchi, vicino a Piazza Caricamento, una delle parti più storiche del centro, attualmente è un cantiere diciamo "in fase di analisi", nel senso che la loggia risale al Cinquecento, ma è stata modificata nel tempo. Inizialmente ospitava quello che era il mercato e in generale attività di commercio, mentre negli ultimi anni è diventata un luogo per mostre a rotazione periodica. Inizialmente il progetto del museo della città, di cui era già presente un progetto preliminare ed esecutivo, prevedeva un allestimento al suo interno con nuove strutture, allestimenti e contenuti provenienti dai singoli musei cittadini, costituendo, in tal modo, un elemento di rimando agli altri musei del centro storico. Il centro storico si gira tranquillamente a piedi, per cui il museo era una sorta di "volano" da cui partivano itinerari nel quartiere. Il tentativo era questo. Tuttavia, una volta avviato il cantiere, scavando si sono trovati reperti medievali per cui è subentrata la sovrintendenza

che ha interrotto il cantiere per fare delle indagini e lo attualmente gestendo lei. Anche il Comune di Genova deve chiedere il permesso per accedervi. Quindi attualmente il progetto del museo della città rimane congelato, si sta trasformando in qualcos'altro. Dal punto di vista architettonico, se prima era concepito come una sorta di gradinata interna a questo edificio, al di sotto della quale erano previsti degli spazi allestitivi che contenevano contenuti multimediali, oppure una copia di un'opera piuttosto che dell'altra, adesso si sta trasformando in uno spazio che probabilmente sarà equiparabile a un percorso attraverso delle stratigrafie, attraverso delle sezioni più archeologiche, cercando di comprimere la parte multimediale nelle sale adiacenti - se ci sarà la possibilità di ultimarlo - . Però, a tutti gli effetti, il progetto definitivo che era stato fatto è da rifare. Sarà un'altra cosa, farà vedere un'altra parte di città. Potrà essere magari più legato ai contenuti del Museo Archeologico che si trova a Pegli, piuttosto che non ai reperti lapidei del Museo Sant'Agostino che si trova da quelle parti. Il legame con il tessuto cittadino resta forte. Per me è una buona notizia il fatto che ci sia stata questa scoperta. Le immagini del progetto preliminare le puoi trovare sul sito, sono dei render fatti dallo studio Migliore Servetto di Milano, questo tipo di intervento di un contenitore con una gradinata è diventato abbastanza comune. A Torino ho scoperto recentemente un intervento a Collegno, le fabbriche del Vapore, una volta erano i vecchi lavatoi, adesso è un centro congressi. Hanno mantenuto il contenitore e al centro hanno fatto la classica scalinata telescopica che si compatta e si allarga a seconda della richiesta del pubblico, ed è un po' un elemento che ricorre oggi giorno. Nel caso del progetto di Genova si tratta di un elemento un po' più rigido ma riprendeva l'idea di una gradinata. Secondo me è andata meglio così alla fine, forse la loggia avrebbe perso il suo significato inserendo un elemento così importante dentro e facendone perdere la concezione unitaria. Il rimando alle strutture museali attorno si potrà ugualmente realizzare. È uno degli elementi più forti del progetto. Il fatto che il tessuto urbano sia proprio la matrice che ti consente di inserire dei percorsi resta un elemento vincente in una situazione in cui c'è un centro storico di Genova in cui le strade sono strette e articolate: è bello un po' perdersi e passeggiare. Per i disabili un po' meno perché la topografia non è che sia troppo gentile, però ci sono delle situazioni che possono aiutare i portatori di disabilità. Il fatto che ci siano delle strutture incastrate in questa trama è uno degli elementi più di punta per riqualificare il centro storico. All'inizio si era ragionato su come migliorare la qualità della zona. Per farlo non puoi solo aumentare i livelli di sicurezza per il controllo della vita sociale ma devi rendere il centro storico appetibile anche culturalmente. Al di là dei turisti o di chi viene a fare un fine settimana di vacanza, ciò che è interessante è avere dei poli di attrazione che, dal punto di vista qualitativo, diano qualcosa in più per la

sistemazione dei percorsi e riqualificazione degli elementi di connessione. Questo si sta già facendo in termini di arredo urbano, pavimentazione e illuminazione.

CD: A che tipo di utenza è rivolto il progetto? Avete preso in considerazione la comunità locale?

GF: Per come l'ho percepito io l'attenzione è rivolta proprio alla popolazione locale, un'utenza quotidiana, non solo al turista o per aumentare un indicatore di numero di visitatori. Come ti dicevo prima, la riqualificazione in termini di percorsi non può che agevolare la qualità della vita di chi ci abita. Da un punto di vista immobiliare, politico, culturale, spesso si prevede che parti della città si riqualifichino inserendo dei campus universitari, il che praticamente è l'elemento di svolta che fa inserire una fetta di società nuova che si fa germogliare e che nel corso di anni ti dà un ritorno. E, infatti, mi dicevano che qui a Genova se negli ultimi anni novanta il centro storico era mal frequentato, dopo che hanno portato l'università d'architettura è diventata una zona abbastanza ricca. Venti, trent'anni fa evitavi proprio di passarci.

CD: L'altra volta mi accennavi anche a un altro intervento vicino al mare, giusto?

GF: L'altro intervento di cui ti parlavo è quello della Commenda di Prè. E il museo delle migrazioni, che è in stretta connessione con il Galata Museo Del Mare. In quel caso, il cantiere è incominciato e, nonostante rallentamenti per difficoltà di finanziamento e per il periodo covid, i lavori stanno andando avanti. Dovrebbe diventare un polo dedicato al tema del mare, con una collezione legata a oggetti e strumenti sul tema della migrazione di inizio secolo e dei secoli precedenti. La vicinanza di queste due strutture di peso permette che diventino un grande polo attrattivo e che possano fare parte di un unico circuito. Siamo abbastanza vicini al centro storico ma un po' defilati, è un sistema indipendente anche dal punto di vista geografico. Se fossero stati vicini al centro avrebbero potuto fare sistema con gli altri musei, invece, essendo elementi a sé stanti e che si presentano come grossi blocchi dal punto di vista volumetrico, fanno forza assieme con questi parametri. È prevista anche la ristrutturazione dell'edificio ex Silos Hennebique. Sono i *docks* della città realizzati a inizio secolo, una delle prime strutture in cemento armato e abbandonata da tantissimi anni e si trovano vicino al Galata Museo Del Mare e al Museo dell'immigrazione. È previsto un mix funzionale tra il commerciale e il culturale, in cui 1000 mq saranno destinati ad attività museale. È un'occasione per riqualificare un'ampia parte del patrimonio storico, da sempre considerato

marginale rispetto al centro storico. Al momento non è ben connesso ma con la riqualificazione diventerà una parte di città vissuta e visitabile.

CD: Un'altra cosa che volevo chiederti è se utilizzate strumenti di indagine sui visitatori. Mi sembra che il parametro del numero dei visitatori non sia più uno strumento di indagine così indicativo.

GF: Dal punto di vista quantitativo ti confermo che si guarda ancora al numero dei visitatori, è uno dei parametri più evidenti. Sono i numeri che servono alle amministrazioni per giustificare o meno delle attività. Dal punto di vista di valutare quella qualità non ti so dare una risposta. Ci sono stati degli eventi recentemente, tipo la mostra di Gaetano Pesce, che ha avuto successo. Inoltre, in giro per la città erano state posizionate tre sue sculture. In quel caso i *social* sono stati uno strumento utile per capire l'apprezzamento da parte dei visitatori. Adesso i musei stanno investendo molto in questa componente. Il museo nello specifico non ha un canale social ma si stava pensando di implementarlo proprio perché utile non solo per la promozione ma anche per la profilazione degli utenti, sia per ciascuna struttura sia per la rete museale, aldilà di quello del Comune, che ha altri contenuti e altre sezioni. Si cercherà di far confluire in un unico canale social i singoli musei, in modo che si mostri come una struttura organica. Ciò per evitare di valorizzare solo alcune strutture a discapito di musei minori.

CD: Invece utilizzate strumenti come l'indagine osservante per comprendere la fruizione degli spazi? Osservate i comportamenti di fruizione?

GF: Su questo mi cogli un po' impreparato. Non penso si utilizzi uno strumento di analisi di questo tipo.

CD: Un'altra domanda: per caso nello sviluppo del progetto del museo della città - ma anche, più in generale - hai avuto dei modelli di riferimento di altri musei?

GF: Per il museo della città so che si è fatto riferimento ad altre situazioni, dirti a chi si siano ispirati non lo so, la questione progettuale non l'ho seguita direttamente. Nasce sicuro da una volontà forte dell'amministrazione.

CD: Ti rivolgo un'ultima domanda più generica, che ho sottoposto a tutti gli intervistati: il museo in cui lavori in che modalità si relaziona con lo spazio urbano? come si interfaccia la mission del museo con la città?

GF: Il vantaggio che ha questa città è che presenta la maggior parte delle strutture museali incastonate nel tessuto urbano. Secondo me l'interazione migliore

è quando riesci ad avere una qualità sia dei contenitori sia dei contenuti. Dal punto di vista percettivo dello spazio, il museo si incastra nel tessuto urbano non solo per mostrare degli oggetti ma anche per incuriosire e per far vivere un pezzo di città che, altrimenti, non si potrebbe conoscere.

James Bradburne, direttore Pinacoteca di Brera, 10/03/2022, Milano

PROSPETTO DI SINTESI DELL'INTERVISTA

James Bradburne - Direttore Pinacoteca di Brera

AMBITO	SCALA	EVIDENZE	PAROLE CHIAVE
Attività / azioni	B; C	- Iniziativa Brera Passport per coinvolgere la comunità nello spazio pubblico del quartiere - Progetto Grande Brera: per ora prevede solo l'ampliamento della Pinacoteca di Brera con le collezioni di arte moderna presso Palazzo Citterio, mentre non si realizzerà l'estensione del progetto del museo nel cortile	Inclusione di parti di città Permeabilità Spazio pubblico Spazio fra gli edifici Accessibilità
Metodo; strumenti		Focus group; questionari	
Obiettivi / strategie	A	- Rimettere Brera nel cuore della città - Rimettere il fruitore al centro del museo - Passaggio da visitatore ad abbonato	Cittadini
Partnership		- Rete con altri istituti napoleonici - Bologna e Venezia - Rete internazionale per prestiti	

CD: Buongiorno direttore. Come può aver visto dalla breve presentazione della tesi che le ho inviato, il tema della ricerca di dottorato riguarda i nuovi spazi del museo urbano e come il museo possa rivelarsi un agente dinamico nei processi di trasformazione della città. Ho pensato di contattarla, su suggerimento del prof. Felicori, poiché il tema mi sembrava inerente a un progetto in corso, da lei promosso, per un nuovo polo museale dal titolo "Grande Brera". Volevo pertanto chiederle maggiori informazioni sul progetto.

Come è nata quest'idea di un nuovo rapporto del museo con lo spazio urbano? Cosa prevede?

JB: Si ho visto la sua presentazione. Tra i casi studio che ha scelto, secondo me, il MANN è uno dei pochi successi della riforma museale. Pochi hanno preso la riforma dei musei statali nella giusta direzione: il MANN, Paestum, noi. Qui a Brera abbiamo fatto un gran lavoro di inserimento del museo nella vita della città con la ricerca di andare oltre l'accessibilità, verso l'inclusione di parti della città.

CD: Il MANN rientra nei casi studio per il progetto di riqualificazione urbana che sta implementando e che coinvolge lo spazio urbano del contesto. Mi sembra che il progetto si possa collegare alla vostra proposta per Grande Brera, con l'espansione degli spazi del museo a Palazzo Citterio e una maggiore apertura verso la città attraverso nuovi spazi.

JB: Per Russoli il progetto “Grande Brera” rappresentava l’approccio del museo verso la comunità. La sua “Grande Brera” non si riferisce solo al museo, ma all’intero quartiere di Brera. E, in questo senso, significa ragionare a una scala più ampia, urbana, ma anche considerare la dimensione virtuale dello spazio urbano. Vi è un’appartenenza virtuale della comunità. Se prima era un’appartenenza geografica, linguistica, ecc., adesso dobbiamo riconoscere che le varie forme di interazione con il digitale ci permettono di immaginare una partecipazione diversa, così come di entrare in spazi diversi: si pensi alle conversazioni zoom di questo periodo del COVID 19. Ci siamo trovati tutti nelle camere da letto di parenti, colleghi. Zoom ha cambiato le frontiere di intimità e di conoscenza. Forse nemmeno dei nostri amici avevamo conosciuto così intimamente gli spazi privati. Quando parliamo di spazio, pertanto, dobbiamo riconoscere la permeabilità degli spazi, che non si misura in distanze. Soprattutto con le esigenze nuove portate dal COVID, adesso le distanze contano molto meno.

CD: Secondo lei il covid ha accelerato un processo già in corso?

JB: Sì. Certo. Anche qui abbiamo reagito molto velocemente on line. Ha anche accelerato un cambiamento strutturale nel museo: il passaggio dal biglietto all’abbonamento. Si tratta di una trasformazione molto profonda, perché cambia anche la relazione con l’utente che da visitatore si trasforma in abbonato. Penso che questa trasformazione nel prossimo decennio avverrà in tutti i musei. L’implementazione anche dell’offerta digitale, in aggiunta a quella in presenza, permetterà di estendere il pubblico a un livello internazionale, con un abbonamento al museo acquistabile da persone da qualsiasi parte del mondo che darà la possibilità di accedere ai contenuti digitali, che non esclude la possibilità di visitare in presenza il museo. L’offerta dell’abbonamento include la visita estesa a un periodo di tre mesi e un anno di accesso ai contenuti on line. Non abbiamo inventato nulla, però per ora siamo stati gli unici a sperimentarla.

Il futuro è passare al modello di un visitatore abbonato, da un museo di visita in presenza con un orario definito al museo 24/7. Se misuriamo gli abbonati e il loro numero di crescita significa che abbiamo offerto qualcosa di qualità.

Tornando al tema del tuo dottorato, a partire dal 2016, quando ho ricevuto l’incarico, il museo ha una doppia missione: rimettere Brera nel cuore della città e rimettere il fruitore al centro del museo. Ciò sottende una visione di Brera come “la grande casa della città”. Il museo si offre come un rifugio per varie persone e in differenti fasi della propria vita. Pertanto, oltre a offrire attività di apprendimento e relazione sociale, abbiamo avviato un programma di attività con istituti che offrono servizi di assistenza sociale e sanitaria. Abbiamo, ad esempio, un programma per

pazienti con Parkinson e stiamo lavorando a un progetto per bambini con autismo. In Italia il patrimonio non è soltanto nelle grandi istituzioni, è un patrimonio diffuso. Brera ha oltre 1600 opere in depositi esterni, ma non sono cantine ammuffite, sono chiese, uffici pubblici, e sono lì, esposte, visibili, però spesso, purtroppo, non riconosciute. Un museo cosa fa? Conserva il passato per contaminare il presente e per costruire il futuro. Dobbiamo conservare e scegliere cosa conservare, cosa portare con noi nel futuro. I nostri istituti di memoria – biblioteche, archivi, musei – assolvono questo compito.

CD: Il museo ha stabilito partnership e collaborazioni con altre istituzioni culturali?

JB: C'è una naturale partnership fra i tre istituti napoleonici – a Bologna e Venezia – e ovviamente siamo inseriti in una rete internazionale, soprattutto attraverso i prestiti.

CD: Per quanto riguarda invece il progetto che prevede l'espansione della Pinacoteca negli spazi dell'edificio di Palazzo Citterio e le nuove funzioni connesse, saprebbe darmi più informazioni? Non ho trovato molto materiale.

JB: Il progetto “Grande Brera” venne avviato già da Ettore Modigliani, che fu direttore dal 1908 fino al 1938. Tuttavia, nel dopoguerra la pinacoteca di Brera purtroppo venne dimenticata dall'elenco dei finanziamenti dello stato. Le sale riaprirono completamente al pubblico solo a partire dagli anni cinquanta. Nel 1974 Brera chiuse a seguito della protesta, avviata dal direttore dell'epoca Franco Russoli, con il consenso di tutti i lavoratori, per ottenere nuovi spazi. Con la successiva acquisizione di Palazzo Citterio da parte dello stato, il soprintendente Russoli avviò il progetto per una “Grande Brera” che includeva anche Palazzo Citterio, indispensabile aggiunta per fare di Brera un museo moderno, dotato di servizi adeguati, con spazi per ospitare le collezioni del Novecento, come quella di Jesi, di Jucker e Vitali. Brera si trovò, perciò, sotto la guida di Russoli, con la più importante collezione di arte moderna italiana nel mondo – senza prendere in considerazione quella del MoMa – e diventò un complesso di fama internazionale. Tuttavia, a seguito della scomparsa di Russoli, la soprintendenza successiva, gestita da Roma, non mantenne la sua stessa visione. Un grosso cambiamento avviene nel 2013, quando lo Stato finanzia diciotto milioni per riprendere il progetto di ampliare la collezione all'arte moderna. Tuttavia, il progetto di restauro approvato non rispondeva alle necessità di inserimento della collezione, per cui sono susseguite varie vicissitudini che hanno portato alla chiusura e riapertura del Palazzo in varie fasi negli ultimi tre anni. In questi tre anni abbiamo dimostrato che il lavoro non era stato fatto uniformemente al progetto di gara e che i lavori non avevano reso il

palazzo fruibile e abbiamo riavviato il progetto, con la speranza di riaprire nel 2023, cinquantuno anni dopo l'acquisizione del Palazzo. Nel frattempo, purtroppo, non avendo la possibilità di esporre le opere, molti collezionisti hanno ritirato la loro donazione. Di fatto, perciò, delle quattro grandi collezioni dell'arte contemporanea in Italia – Jesi, Jucker, Mattioli e Vitali – ne abbiamo solo due, mentre le altre due sono ospitate al Museo del Novecento, per cui, paradossalmente, Milano avrà due musei del Novecento, mentre l'obiettivo da Russoli era di raggrupparle tutte all'interno di Palazzo Citterio e anch'io sono convinto che un cittadino dovrebbe godere di tutta questa collezione assieme. Per adesso è previsto che nel 2023 Palazzo Citterio aprirà con queste due collezioni. E questa sarà Grande Brera, anche se in realtà la chiamerei piuttosto *Brera Modern*, perché ormai la Grande Brera con la visione di Russoli non è più realizzabile.

Un altro progetto interessante che abbiamo realizzato per coinvolgere la comunità è stata l'iniziativa del passaporto, che prevedeva che ogni persona potesse passeggiare per i differenti luoghi della zona e ottenere un timbro per ciascun luogo visitato. Con cinque timbri di luoghi differenti del quartiere – sia pubblici che privati, attività locali, per artisti, ecc. – i visitatori avrebbero avuto accesso gratuito al museo. Adesso stiamo preparando la seconda edizione con una parte virtuale. Si tratta di un'iniziativa che non riguardava solo luoghi architettonici, ma la ridefinizione dello spazio pubblico di Brera, nell'ottica di aprire il museo alla città. La pinacoteca di Brera è solo una parte di un progetto più ampio: Grande Brera significa ridefinire l'immaginario dello spazio pubblico, non solo un museo che cresce come edificio o si espande. Dobbiamo lavorare sugli spazi fra edifici, nel tessuto permeabile della città, perché la realtà vissuta non è un edificio.

CD: E, secondo lei, in questa visione quanto ha influito la sua formazione da architetto?

JB: Questo è interessante. Io ho iniziato in realtà con studi di filosofia e linguistici. Dopo ho avuto una formazione in grafica ma avevo da sempre una passione per la tridimensionalità e per cui, a un certo punto, ho deciso di lavorare nell'ambito delle mostre e dei musei. Tuttavia, mi dovevo confrontare sempre con gli architetti, per cui, nella mia frustrazione di cercare un dialogo con loro, ho capito che o continuavo a scontrarmi con loro, o facevo l'architetto anch'io. Per cui mi sono iscritto alla AA di Londra, un luogo molto fecondo in quel periodo – Zaha Hadid, Nigel Coates, Rem Koolhaas, Cedric Price, ecc., solo per fare alcuni nomi – e, alla fine degli studi, mi sono trovato davanti a un bivio e ho scelto di tornare a lavorare in ambito museale. Tuttavia, la mia formazione da architetto mi aiuta nel valutare lo spazio del museo, che fa parte del lavoro per creare un luogo ricco di

emozione e pregnante di possibilità di imparare. Ha permesso che il progetto architettonico non fosse slegato dallo scopo educativo, ossia una Brera accessibile, inclusiva, accogliente.

CD: Invece, qual è il vostro target di utenza? Come vi rivolgete alla comunità locale? E come vi rapportate, invece, con i flussi turistici?

JB: Noi non abbiamo mai considerato il turismo un target. Per me è sbagliato, ci sono due forme di turismo: la prima visita e poi tutte le altre volte che si viene al museo. Nessuno vuole essere un turista la seconda volta. Dopo la prima volta vogliamo tornarci come cittadini, come *insiders*. Quindi se il museo diviene il luogo più amato della città il turismo viene poi di conseguenza, non dobbiamo neanche pensarci. Il mio target non è chi viene una volta, perché non c'è possibilità di aumentare relazione e interazione. Il mio scopo è la cultura, trasformare la vita delle persone nel quotidiano, non mi interessa il numero di visitatori. Io non nego l'importanza della visita, ma se investo tempo e risorse umane lo investo su persone che potrebbero approfondire la loro relazione con la cultura. Per questo fin dall'inizio mi sono rifiutato di fare le grandi mostre, perché io penso che debba essere la collezione permanente ad attirare e, piuttosto, dobbiamo essere noi a ritrascrivere e reinterpretare la collezione per renderla appetibile. A Milano sono altri i posti più adatti alle mostre temporanee. Io a Firenze ho gestito Palazzo Strozzi. Lì il museo era a disposizione per fare le mostre che nessun altro poteva fare. Ma qui io gestisco una collezione, perché portare una collezione estranea? Forse con l'estensione a Palazzo Citterio dovremo ripensarci. A Palazzo Citterio mi piacerebbe organizzare mostre dedicate a giovani collezionisti di arte contemporanea, con l'obiettivo di costruire un approccio critico al collezionismo e sponsorizzare giovani artisti sconosciuti che altrimenti non avrebbero spazio.

CD: Invece un'altra domanda sul progetto di Grande Brera. Ho visto che era previsto un progetto anche per lo spazio esterno, può dirmi qualcosa di più?

JB: Sì, la mia idea era di connettere fisicamente i due palazzi. A mio parere l'unica soluzione coerente era quella di fare una connessione all'altezza del piano primo dell'esposizione, in modo da raggiungere Palazzo Citterio attraversando il cortile interno, creando un'esperienza continua, invece di dover uscire e rientrare dal Palazzo. La mia proposta era perciò la costruzione di una struttura autoportante completamente in vetro, non impattante, che avrebbe connesso i due edifici passando sopra gli orti del cortile. Purtroppo, nonostante ci fossero anche i finanziamenti, il progetto non è stato approvato dalla soprintendenza.

CD: Volevo sapere se avesse modelli di altre istituzioni museali che ha preso come riferimento/di ispirazione in questo progetto o più in generale nel suo lavoro qui a Brera.

JB: Di ispirazione sì, mentre modelli non ce ne sono, penso che ogni caso sia a sé. A Brera sono dovuto entrare con occhi vergini per capire cosa fare. Tra i miei riferimenti: Renzo Piano, Carlo Scarpa, per la sensibilità espositiva, e Louis Kahn. I giovani architetti, invece, li conosco meno. Come musei, il Louisiana e il Kröller Müller museum - Est dell'Olanda -, con una collezione fantastica, hanno la stessa intimità con il paesaggio. Il Louisiana crea questo abbraccio con il paesaggio.

CD: Un'altra domanda più tecnica. Volevo sapere se utilizzavate strumenti di indagine quali-quantitativa? Utilizzate strumenti innovativi dal punto di vista qualitativi? l'indagine osservante, per esempio.

JB: Si utilizziamo entrambi. Dai questionari alla profilazione utenti, seguiamo anche le visite, facciamo focus groups. Non abbiamo fatto dei video veri e propri che seguono i visitatori ma conosciamo bene le tecniche.

CD: Secondo lei come sono cambiati questi strumenti con il COVID?

JB: Non si può fare più nulla. Non vedo l'ora che finisca questa fase. Anche se abbiamo implementato il monitoraggio on line, quello in presenza è congelato.

CD: E secondo lei cambieranno i metri di valutazioni dopo la pandemia? Si cercherà sempre un grande flusso i visitatori?

JB: Io sono sempre stato contro il numero di visitatori. Il numero non ha alcuna importanza, in assoluto. Possiamo misurare età, genere, tipologia di utente ecc., ma il numero di visitatori non dipende da noi. Dipende dagli eventi territoriali, dal cambio di flussi turistici, o anche banalmente dalla capienza dell'edificio. Ciò che è interessante è, invece, vedere il numero di visitatori che tornano, non il numero assoluto in quanto tale, in quanto è fuori controllo. Pompei, per esempio, ha un flusso enorme di visitatori, ma anche perché ha la capienza. Ciò che ho detto all'inizio del covid: finalmente possiamo uccidere l'influenza data dal fattore del numero di visitatori. Se il Louvre era considerato il migliore perché aveva l'affluenza maggiore, adesso che a causa della pandemia risulta vuoto, è diventato un "cattivo" museo? Non può essere un dato di giudizio. Ci sono troppi fattori esterni. Non ha alcun dato significativo né per misurare il mio operato né per la qualità dell'offerta.

Juliette Guepratte, Strategy Director, Louvre-Lens Museum, 22/11/2021, online

PROSPETTO DI SINTESI DELL'INTERVISTA

Juliette Guepratte - Direttrice Louvre Lens

AMBITO	SCALA	EVIDENZE	PAROLE CHIAVE
Attività / azioni	B; C	- Miglioramento dell'offerta del parco che ha moltiplicato gli usi da parte della comunità di vicinato e l'integrazione con il contesto, nonché la visibilità del museo - Offerta di contenuti delle mostre dedicate al territorio	Comunità di vicinato Territorio Continuità
Obiettivi / strategie	B; C	- Sperimentazione dello strumento dell'indagine osservante nel parco per studiare anche la fruizione dello spazio esterno a seguito del miglioramento dell'offerta di servizi nel parco - Apertura de la Galerie du temps con nuovo allestimento	
Metodo; strumenti	B; C	- Metodo quali-quantitativo; strumenti principali: indagine osservante (per ora negli spazi interni), focus group, analisi tramite big data - Coinvolgimento della comunità locale e progetti di partecipazione per la costruzione dei contenuti	Indagine osservante Partecipazione
Riferimenti		- Altri musei decentralizzati: Centre Pompidou a Metz, Louvre di Abu Dabhi - Tate Modern di Londra	
Partnership		Con altre istituzioni museali: le Palais de Beaux Arts a Lille, le LAM a Villeneuve-d'Asc	

(Traduzione personale dal francese)

CD: Nella sua opinione, come si relaziona l'istituzione per cui lavora con la città?

JG: Lo spazio del nostro museo è molto peculiare e specifico, in quanto il museo si trova in mezzo a un parco di venti ettari e la sua storia ha strutturato il progetto architettonico e urbanistico attorno. Il parco, infatti, nasce in un ex bacino minerario, uno spazio molto specifico che racconta la storia dell'industria mineraria locale. Il parco è stato disegnato per il nuovo museo dalla paesaggista Mosbach e riprende i tracciati dei percorsi originari. L'urbanistica del quartiere è in continuità con la sua progettazione. Il parco ha undici ingressi, il che permette di essere aperto a chiunque si trovi nei dintorni. Solo lungo la facciata Sud del parco c'è più di un chilometro di confine senza ingressi, il che ci pone davanti a una questione che stiamo studiando oggi, ossia, giustamente, su come migliorare affinché ci sia continuità fra il parco e il museo attraverso la strada anche su questo lato.

CD: Quindi state ancora studiando questa relazione fra museo e contesto? Non è ancora un processo completato?

JG: No, non è completo, continuiamo a studiare attraverso il dialogo con il pubblico di vicinato, con gli abitanti del quartiere attorno, soprattutto dopo la sua apertura. Per questo l'anno prossimo vogliamo avviare uno studio conoscitivo sui differenti usi del parco. Uno studio che doveva essere fatto nel 2020 ma, a causa della pandemia, è stato rimandato. Adesso si comincia a rivedere un comportamento più "classico" di fruizione del parco, per questo motivo si è scelto di iniziare lo studio a partire dall'anno prossimo.

CD: Quali tipo di strumenti state utilizzando per comprendere questi comportamenti nel parco?

JG: Abbiamo incaricato un urbanista, che si occupa anche di paesaggismo, per eseguire lo studio, a partire dall'osservazione diretta e da *focus group*.

CD: Si tratta di un metodo che avete già sperimentato in precedenza o è la prima volta?

JG: All'interno del museo lo abbiamo già sperimentato, mentre nel parco è la prima volta. Negli spazi di esposizione abbiamo fatto degli studi sui flussi, sui comportamenti di ricezione. Li abbiamo poi confrontati con dati quantitativi, applicando un metodo qualitativo e quantitativo. Si sono rivelati molto utili i *focus group*. Abbiamo anche utilizzato gli *smartphone* per tracciare i visitatori, utilizzando i big data. Un altro lavoro è stato quello di cercare di comprendere meglio le necessità di chi lavora dentro al museo, chi si occupa dell'accoglienza, della mediazione culturale, per esempio.

Abbiamo un barometro che misura quantitativamente tutti i giorni il numero di visitatori e che ci permette di rilevare indicatori di soddisfazione così come, ad esempio, l'origine sociologica dei visitatori. È molto completo come strumento, lo abbiamo messo in opera dal 2020.

CD: Avete quindi incaricato delle persone specializzate in queste osservazioni?

JG: Per il parco sì.

CD: Quanto durerà questo lavoro?

JG: Non lo so, penso almeno tre/quattro mesi.

CD: Avete cambiato il vostro modo di studiare questi fenomeni in seguito al periodo della pandemia?

JG: Non abbiamo cambiato il nostro modo di fare, abbiamo aggiunto solo dei parametri in più negli indicatori, per esempio, per comprendere la ricezione da parte dei visitatori dei protocolli sanitari all'interno degli spazi e se ne risultavano soddisfatti. Ciò ci ha permesso di verificare, con la riapertura, seguendo le disposizioni del protocollo, se quest'ultimo fosse stato ben disposto o se, invece, andasse migliorato. Ad ogni modo sembra che le cose stiano andando bene, che tutti si siano abituati a questa situazione.

Ci siamo anche focalizzati su cosa la visita può procurare in termini di benessere e di incontro con gli altri. Inoltre, sui motivi di visita.

CD: Qual è l'audience principale del museo?

JG: Prevalentemente francese, soprattutto con la pandemia, e regionale, più o meno il 65% prima della pandemia. Per la maggior parte sono *habitué*. Nella nostra missione di democratizzazione culturale c'è quella di fidelizzare il pubblico. Al momento sono raddoppiati da dopo la pandemia. Nel 2019 erano il 12/13% i visitatori non *habitué*, adesso il 30% circa. Un 10% proviene dal Belgio, un 5% da Parigi/Ile de France. Il pubblico principalmente sono anziani e famiglie. Un visitatore su tre viene con la famiglia, con dei bambini da 0 a 12 anni.

CD: E secondo lei perché c'è stato questo cambiamento nei visitatori tra prima e dopo la pandemia? Perché chi prima non era visitatore ora invece è interessato? È cambiata l'offerta? O può essere la situazione data dal COVID?

JG: Io penso che ci siano fattori differenti. Il primo è che c'è una nuova necessità di ritrovarsi e che il museo, in generale, e il Louvre, in particolare, è un luogo visto come sicuro, dove non contaminarsi. C'è anche il tema della scuola a casa – DAD – che fa sì che i genitori cerchino nuovi luoghi di *loisir*. Al contrario, le persone molto anziane vengono meno perché hanno più paura di contagiarsi.

Durante la pandemia abbiamo continuato delle attività on line in modo da non perdere mai il contatto con il pubblico. Ad esempio, abbiamo provveduto a dei kit per fare delle attività a casa che abbiamo donato al vicinato, oppure organizzato eventi on-line, come la notte dei musei.

CD: Il quartiere in cui museo si colloca ha cambiato la sua modalità di utilizzo in seguito alla realizzazione del progetto?

JG: Sicuramente la comunità di vicinato è la prima risorsa d'ispirazione. Per esempio, qualche anno fa abbiamo costruito dei gruppi di discussione con i vicini per la costruzione dei contenuti delle mostre temporanee. Altre volte facevamo leggere i testi esplicativi delle mostre per capire se fossero comprensibili dal

pubblico o se, invece, era troppo complesso. Queste operazioni le facciamo per molte cose, sia per i testi che per le locandine, volantini, titolo della mostra, per la programmazione associata all'esposizione.

Un altro obiettivo è quello di integrare la cultura popolare nella proposta di esposizioni temporanee. Le faccio un esempio che conosco bene. Nel 2020 abbiamo fatto una mostra sul colore nero, che è il colore del carbone, molto importante nell'immaginario di questa ex miniera. La mostra pertanto ha tratto ispirazione dal territorio in cui ci troviamo.

CD: Invece, per quanto riguarda lo spazio attorno al museo, lo spazio del parco? Come viene utilizzato? Come è cambiata la sua modalità di utilizzo?

JG: Una volta aperto il museo di fatto il parco era ancora un cantiere. Una volta ultimato, ha ricevuto molte critiche da parte del vicinato, per cui è stato fatto un lavoro per incrementare i servizi a loro disposizione all'interno del parco: attività sportive e per il benessere, per esempio, come la meditazione, yoga, ecc. gratuite. Migliorando l'offerta del parco, si sono moltiplicati gli usi da parte della comunità di vicinato e l'integrazione con il contesto.

CD: Come vi siete confrontati per le decisioni principali con i progettisti?

JG: La relazione è andata molto bene. Gli architetti incaricati del progetto museale sono lo studio SANAA. Il progetto paesaggistico, invece, è curato da Mosbach e ha subito una continua evoluzione nel corso del tempo, e avrà una durata di almeno una decina di anni.

CD: Un'altra domanda: nel suo lavoro ha preso come riferimento/modello altri musei?

JG: Sì, ne ho molti. Il Louvre è un modello, questa è un'evidenza, è il nostro alleato di base, da dove parte la nostra storia. Mi confronto molto anche con il Centre Pompidou a Metz, che è l'altro museo nazionale decentralizzato, la Tate di Londra e il Louvre ad Abu Dhabi.

CD: Con il Louvre di Parigi condividete anche il programma, mission ecc.?

JG: Sì, certo. Il Louvre di Parigi è molto presente nel Louvre Lens. La presidente del Louvre Parigi è anche la presidente del Consiglio d'amministrazione del Louvre Lens. Il Louvre Lens è il luogo di esposizione di molte opere del Louvre di Parigi che erano in archivio. Proprio vicino al Louvre Lens, a 150 m, c'è il *Centre Du Conservation Du Louvre* e, dal punto di vista amministrativo e *governance*, c'è una convenzione, un contratto che dichiara esplicitamente che "il Louvre Lens è il Louvre a Parigi".

CD: Con quali altre istituzioni culturali vi relazionate?

JG: Lens è una piccola cittadina di 30.000 abitanti e non sono presenti altri musei. Noi collaboriamo molto con le mediateche, con i progetti educativi nelle scuole, abbiamo delle collaborazioni con delle compagnie di danza e teatro. Alla scala regionale, invece, lavoriamo con altre istituzioni museali: le Palais de Beaux Arts a Lille, le LAM a Villeneuve-d'Ascq. Per esempio, quest'inverno si faranno tre grandi esposizioni su tre grandi nomi della pittura del nord distribuite in tre musei: Goya a Lille, Klee al LAM e Picasso a Lens.

CD: Quali sono gli obiettivi strategici prioritari al momento?

JG: Prioritario è il ripensamento della *Galerie du temp*, la parte di esposizione permanente, i percorsi di circolazione, e il modello economico del museo a seguito dei cambiamenti portati dalla pandemia.

Margherita Guccione, Direttrice MAXXI Architettura, 20/10/2021, Roma

PROSPETTO DI SINTESI DELL'INTERVISTA

Margherita Guccione - Direttrice MAXXI Architettura

AMBITO	SCALA	EVIDENZE	PAROLE CHIAVE
Attività / azioni	B; C	- Relazione con la rigenerazione del quartiere nel suo complesso - Riqualificazione delle aree esterne di prossimità / giardino - Implementazione delle attività on - line	Dimensione urbana Complesso museale Porosità, flessibilità
Obiettivi / strategie	B	- Progetto Grande MAXXI di integrazione con il quartiere	
Metodo; strumenti	A; B; C	- Progetti di ricerca - Monitoraggio dei canali social - MYMAXXI	
Riferimenti		- Canadian Centre for Architecture (CCA) di Montreal - NAI, Rotterdam	
Partnership		- Con altre istituzioni museali: Triennale di Milano; Palazzo Barberini; Musei Vaticani - Con l'Università: Roma 3, La Sapienza, Tor Vergata	

CD: Del suo intervento durante il corso di Architettura del secondo Novecento tenuto dalla prof. Canella, mi aveva colpito l'idea di un museo dal carattere profondamente urbano, che mi è sembrata molto inerente con le premesse della mia tesi di dottorato, da qui l'idea di rivolgerle quest'intervista.

Nella sua visione il museo di cui è direttrice in che modalità si relaziona con lo spazio urbano?

MG: Il MAXXI nasce con una profonda dimensione urbana. Già nella concezione iniziale di Zaha Hadid di questo complesso museale - un termine un po' antico ma è limitativo per me parlare di museo in senso stretto, perché questo edificio non è un edificio ma una modalità di occupazione di uno spazio che è dichiaratamente uno spazio urbano - si parla di volumi intrecciati che mimano la complessità degli spazi dei centri storici italiani. C'è quindi una forte consapevolezza del museo di essere in una dimensione urbana. Ne dico una per tutte, il posizionamento dell'ingresso del museo nel cuore della piazza, che lo rende uno spazio urbano accessibile da via Guido Reni così come da via Masaccio, attraverso una piazza che è anch'essa spazio urbano per eccellenza. Questo dal punto di vista fisico, dal punto di vista del progetto culturale, invece, il MAXXI ha dovuto accettare la sfida di affrontare una materia di cui non c'è uno storico, o comunque c'è uno storico molto relativo, per cui ha inventato un modo di essere museo che tiene conto di quelle che sono le espressioni più interessanti e sperimentali della ricerca, dell'arte, dell'architettura, del design, e lo ha fatto aprendosi verso l'esterno, in primis verso la città di Roma. Questa modalità di non essere museo "sul piedistallo" ha rotto la tipologia consolidata dei musei così come

sono nati. Pensiamo che l'edificio più vicino da un punto di vista temporale è la Galleria Nazionale D'arte Moderna, che, invece, si colloca su "un piedistallo" nel grande edificio Bazzaniano. il MAXXI, invece, è nella città. L'ingresso al museo è completamente al livello, le strade confluiscono nella piazza, dall'interno si vede l'esterno e viceversa. C'è proprio una dimensione porosa che ha condizionato anche il progetto culturale del museo. Questo è un punto molto rilevante, le cui conseguenze si riverberano sulle collezioni. Le collezioni di arte sono cresciute grazie ad artisti e committenze che hanno lavorato nella piazza, nella città. Anche per quanto riguarda l'architettura, i progetti di *Young Architects Program*-YAP, che abbiamo fatto per dieci anni qui nella piazza del museo, hanno dato voce e occasione a giovani architetti internazionali e nazionali di realizzare una prima opera per il MAXXI nella piazza, nello spazio pubblico del museo. Questo elemento è perciò fortemente intrecciato coi progetti culturali del museo.

CD: Si può dire che sia nato prima il concept fisico e urbano e poi in un secondo momento il progetto culturale?

MG: Sì, sicuramente. Il concorso di progettazione del 1998 prevedeva per l'area - un'area che è diventata proprietà del Ministero Dei Beni Culturali perché ceduta dal Ministero Della Difesa e, infatti, si trova in un complesso molto più vasto di caserme, parzialmente in disuso, uno spazio di archeologia industriale - un *brief* di indirizzo alla progettazione ancora molto generico. La legge costitutiva del MAXXI parla di "arte contemporanea e architetture, anche del Novecento". Il progetto ha quindi questo doppio binario di lavorare sulla contemporaneità ma anche sul Novecento per colmare una lacuna del sistema museale che non vedeva una istituzione museale deputata a compiere questa missione. Tornando al percorso di elaborazione progettuale, il Ministero dei Beni Culturali ha elaborato un progetto culturale che si è poi affinato nel campo da quando nel 2010 il MAXXI ha incominciato la sua attività. C'è, infatti, stata un'osmosi molto forte tra un progetto "teorico" e la verifica sul campo avvenuta con le prime grandi esposizioni e il primo utilizzo di questi spazi, poiché, essendo spazi non convenzionali, molte delle critiche date a questo progetto erano proprio legate al fatto che quegli spazi pensati da Zaha Hadid non fossero adatti a presentare arte e architettura contemporanea. La realtà ha poi dimostrato, invece, il contrario.

CD: Per comprendere queste dinamiche utilizzate strumenti specifici di indagine sui visitatori?

MG: Sì, abbiamo fatto varie ricerche. Abbiamo poi un monitoraggio giornaliero sul gradimento del pubblico e anche sulla comunità scientifica degli architetti e artisti, che adesso amano confrontarsi con gli spazi del museo. Gli spazi del museo,

a fronte della perentorietà di questo edificio, hanno dimostrato una grande flessibilità, o forse semplicemente noi abbiamo imparato ad usarli anche con maggiore disinvoltura, senza essere bloccati da questa stereometria imponente. E, anzi, in un certo senso, questo fatto di richiedere un intervento fisico attraverso il *medium* dell'allestimento ha in un qualche modo stimolato la visione di potenzialità che apparentemente non sembrava ci fossero. Adesso, per esempio, abbiamo separato gli spazi a tripla altezza, inserito volumi nei volumi, ecc.: ci sono degli allestimenti che sono dei progetti culturali essi stessi, che poi è il modo in cui il museo parla con il suo pubblico.

Si è in questo modo scardinata la distinzione fra architettura e progetto culturale. Ad esempio, come settore architettura abbiamo una serie intitolata *Nature* che chiede a un architetto invitato - abbiamo invitato, per esempio, da Francesco Venezia a Michele de Lucchi, a West8 ad Alberto Campo Baeza - in uno spazio dato di confrontarsi proprio con l'architettura del museo. Per cui abbiamo visto chi l'ha assecondata, chi l'ha negata, controsoffittandola per esempio, contrapponendo alla spazialità della galleria alta sei metri uno spazio compresso alto due metri e quaranta. Chi l'ha alterata con grandi gigantografie delle proprie opere che hanno completamente rotto l'immagine museale del museo come contenitore neutrale. Anche questa è stata una sperimentazione fatta in questi anni proprio perché questo è un edificio che richiede il confronto. Non è uno spazio neutrale in cui qualsiasi cosa la metti e sta bene: devi assolutamente tenere conto che c'è un muro inclinato, un'altezza vertiginosa, che non è uno spazio separabile, in cui il flusso della visita è continuo. Il percorso di visita ad una mostra può avvenire con ingresso dalla fine o dall'inizio. Per cui tutta questa condizione di dinamicità degli spazi interni, anche laddove viene segmentata o negata dagli interventi allestitivi, riemerge come un segno così forte nel DNA del museo che non si può cancellare.

CD: E che quindi modifica ogni volta anche la fruizione della pianta al piano terra?

MG: Sì, ogni volta si modifica. Noi speriamo sempre di poter realizzare in futuro un volume sulla collezione degli allestimenti perché sono anch'essi opere del MAXXI. L'allestimento di architettura si svolge su più strati: non è solo legato all'angolo di visuale e dell'occhio umano ma diventa una grande metafora del lavoro dell'architetto. Per questo abbiamo chiamato figure come Umberto Riva, il quale ha allestito la mostra su Le Corbusier e ha realizzato per l'occasione un allestimento con grandi setti di legno, quasi dei grandi libri aperti dove andare a seguire il percorso dell'esposizione.

Questo lavoro è stato fatto anche per la mostra in corso su Aldo Rossi. La spazialità del museo ha permesso di lavorare su più registri: nel centro una grande spina con i modelli di Aldo Rossi, che sono in gran parte provenienti dalla nostra collezione e in parte prestati da altre istituzioni, i quali creano una grande città “Rossiana”; alle pareti, invece, abbiamo gli schizzi e disegni, elaborati grafici colorati di grande fascino, che occupano come una grande quadreria le pareti a tutta altezza; infine, abbiamo, invece, una serie di teche che ci raccontano sulle pareti il lavoro intellettuale di Aldo Rossi. Anche nella mostra di Aldo Rossi c’è quindi una forte componente legata alla spazialità del museo e all’allestimento che ha valorizzato in funzione del lavoro di Aldo Rossi lo spazio del museo.

CD: Volevo inoltre chiederle, al di là del caso specifico del museo, in modo più generico, secondo lei con che modalità lo spazio del museo oggi si relaziona con la città?

MG: Si relaziona intanto con il suo essere uno spazio pubblico. Ripeto, tramite la piazza, la biblioteca, la libreria, il piano terra, che ha ingresso gratuito durante la settimana e dove è esposta la collezione d’arte e dove c’è l’accesso al centro archivi di architettura, vi è un’apertura alla città fisicamente, con le collezioni che sono le collezioni di arte contemporanea dello stato italiano. E poi c’è un gradissimo lavoro di *public program*, con mostre e progetti di ricerca, talk, workshop, lezioni ecc., che è un modo di essere parte della vita culturale della città. È molto importante l’attività immateriale che anima questi spazi che, ripeto, sono spazi che sono stati pensati come spazi pubblici e sono realmente vissuti. Abbiamo una biblioteca in cui abbiamo dovuto mettere un limite di accesso - cento persone in contemporanea - ed è sempre piena.

In aggiunta, c’è anche tutto un discorso di rigenerazione urbana legato al fatto che questa presenza, questa dinamicità della nostra istituzione, ha prodotto anche un indotto sull’area, con attività commerciali di vario genere. Il mercato immobiliare è cresciuto tantissimo. Tutto questo può considerarsi un effetto della presenza di un’istituzione così dinamica che attira tante persone. Questo era un quartiere un po’ “sonnolento”, abitato da persone anziane che all’inizio erano anche molto ostili alla costruzione di questo edificio, che dai disegni non si capiva come avrebbe potuto essere e non c’è nulla di simile in circolazione, per cui ci sono state resistenze. Però oggi troviamo i cartelli “vendesi appartamento vista MAXXI”: ciò dimostra il valore aggiunto dato dalla nostra presenza. Ciò ha prodotto anche un incremento dei costi, un fatto positivo ma fino a un certo punto. Nessuno di noi è riuscito a comprare un appartamento qui vicino, per farle un esempio.

CD: È quindi cambiato proprio il tipo di utenza del quartiere?

MG: Sì, sono venuti molti giovani per esempio. L'effetto si sta riverberando anche sul Villaggio Olimpico. Questa è una zona molto interessante. In questa pianta può vedere un grande masterplan di Paola Viganò che è stato di recente approvato e che dovrebbe essere sviluppato dalla Città di Roma, che prevede nuove residenze, alberghi e servizi in generale. In questo modo l'effetto MAXXI si collega a un sistema urbano di cui, per esempio, anche l'auditorium di Renzo Piano fa parte. Dall'altra parte abbiamo anche il Foro Italico che sarà oggetto di interventi di restauro. In tal modo si rafforza un'idea della città della cultura, dello sport, del tempo libero. La vocazione di quest'area sta prendendo una forma decisa e una serie di interventi pubblici porteranno a una riqualificazione più generale di un'area inutilizzata per più di cento anni.

CD: Questo progetto è nato successivamente a quello del museo?

MG: Sì, è nato nel 2015 con un concorso per un masterplan. Cassa Depositi e Prestiti svilupperà questa operazione, quindi sostanzialmente un pubblico. Nei prossimi dieci anni cambierà moltissimo il volto del quartiere.

CD: Voi siete stati coinvolti nel concorso? Si è guardato a una relazione con il museo?

MG: Sì assolutamente. Tant'è vero che il masterplan di Viganò crea un sistema di spazi pubblici corrispondenti alla nostra piazza. La piazza di questa nuova area sarà proprio simmetrica rispetto alla nostra. È prevista anche la connessione con il viale del Vignola, dove il comune ha già realizzato dei concorsi per costituire un centro civico e biblioteca, legato a questo disegno urbano a partire dalla piazza del MAXXI e che punta al ponte che porta al Foro Italico. Siamo quasi alla conclusione dell'iter autorizzativo, per cui con la nuova giunta comunale spero in un'accelerazione di questa operazione.

CD: Molto interessante questa relazione con la rigenerazione del quartiere nel suo complesso. Una delle mie domande riguardava proprio come si sia modificato il quartiere successivamente all'inserimento del museo, ma direi che mi ha già risposto. Mi chiedevo invece il rapporto con l'utenza? che tipo di utenza c'è al MAXXI? Ci si rivolge a un target di riferimento specifico?

MG: Il pubblico del MAXXI è la sommatoria di tanti pubblici: quello generalista, quello degli architetti, quello degli artisti e galleristi, delle scuole, dei diversamente abili, a cui abbiamo dato particolare attenzione. Molti sono i progetti di *public engagement*. C'è inoltre ancora un effetto traino dato dell'edificio di Zaha

Hadid, per cui c'è chi viene al MAXXI anche se non sa cosa c'è in quel momento come proposta culturale ma semplicemente perché vuole visitare il museo.

Abbiamo un programma di marketing, il *MYMAXXI*, per favorire gli abbonamenti annuali per anziani e giovani, ascoltando le loro esigenze.

CD: Secondo lei questa maggiore fruizione degli spazi pubblici attorno ha portato anche più pubblico di visitatori al museo?

MG: Sì, sicuramente. Il MAXXI ha dimostrato che il museo è un luogo dove non si va una sola volta nella vita. Infatti, la vera scommessa non è far venire le persone una volta ma farcele tornare: al MAXXI ci si torna, non solo per la sua offerta diversificata - consideri che noi abbiamo in contemporanea sette/otto mostre che non si possono vedere solo in un giorno, per cui si è indotti a tornare già solo per l'offerta culturale - ma anche per l'offerta esperienziale di un luogo dove ci si incontra, dove ci si può rilassare, dove si può crescere culturalmente, dove si possono anche acquistare libri.

CD: Volevo chiederle, inoltre, se ci sono dei progetti futuri/indirizzi di ricerca in previsione che guardano questo rapporto con l'utenza, anche se mi sembra che in parte mi abbia già risposto. Penso, per esempio, all'offerta di format differenti.

MG: Sì, esatto, anche legati ai *public program*. Ovviamente come può immaginare noi abbiamo una forte connessione con le altre istituzioni culturali: con l'università abbiamo progetti di ricerca condivisi, con il Ministero della Cultura, con la Fondazione dei Beni Culturali. Siamo anche un ente di ricerca. Abbiamo anche un'attività di formazione specialistica sulle professioni museali, un'attività di formazione che è rara. Per esempio, formiamo la figura del *registrar*, del conservatore di archivi di architettura contemporanea, di chi gestisce la catalogazione e la digitalizzazione dei documenti architettonici, di chi si occupa di restauro del contemporaneo. C'è tutto un mondo che chi visita il museo non vede che però è molto forte e, le dirò la verità, è quasi prevalente. Nel nostro quotidiano c'è, sì, il lavoro di programmazione delle mostre, in parte seguito internamente e in parte affidato ad esterni, ma è molto importante il lavoro di gestione della collezione e di elaborazione di progetti di ricerca. Anche questo contribuisce secondo me a far uscire il museo dai suoi confini diciamo "stretti", allontanandolo dalla sola idea di un luogo in cui si accumula e si conserva. Questa è una percentuale ridotta di un lavoro che è molto più rivolto all'esterno e condiviso con altri soggetti istituzionali.

CD: Per esempio, quali sono altre istituzioni museali con cui vi confrontate?

MG: A livello nazionale, intanto, con la Triennale di Milano, con cui abbiamo progetti in comune. Nel contesto romano, invece, abbiamo fatto delle attività e mostre con palazzo Barberini, mettendo a confronto l'arte contemporanea con gli spazi storici. Abbiamo avuto anche collaborazioni con i Musei Vaticani. Diciamo che costruiamo singole iniziative connesse ad altri soggetti. E poi, appunto, sul piano della ricerca lavoriamo con La Sapienza, Roma 3, Tor Vergata, quasi tutte le istituzioni accademiche.

CD: E la sua esperienza all'interno del MiC ha influito nella costruzione di questi rapporti?

MG: Sicuramente ho una sensibilità verso il patrimonio che mi è stata molto utile, soprattutto per patrimonializzare una materia che sembra ancora troppo calda per essere patrimonializzata. Mi riferisco al lavoro sulla conservazione del contemporaneo che sembra una cosa lontana ma che ci è in realtà vicinissima, poiché il contemporaneo nell'arte e nell'architettura negli archivi è fragilissimo; quindi, paradossalmente è il più urgente da affrontare. Perciò, per rispondere alla sua domanda, c'è stato un travaso di mia formazione dal mondo dei beni culturali, di cui poi il MAXXI fa parte come museo e come istituzione culturale. In questo senso c'è una continuità che nella mia persona si manifesta in modo particolare. Al di là della mia formazione, inoltre, anche i più giovani collaboratori hanno la consapevolezza della dimensione pubblica del museo, come istituzione rivolta al pubblico, che gestisce fondi pubblici e che sta costruendo una collezione nazionale di arte e architettura.

CD: Può essere che questo sia l'unico museo in Italia che è anche archivio di architettura?

MG: Sì è l'unico museo nazionale. Poi ci sono, invece, moltissimi soggetti che operano sugli archivi: dai dipartimenti universitari al Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC) di Parma, al MART di Trento, che fa un po' di attività di archivio di architettura, però posso dire che siamo gli unici che hanno messo nel cuore dell'attività relativa all'architettura quest'idea di conservare la memoria e di lavorare per renderla viva. Questo è un nostro principio di base e abbiamo anche una bellissima collezione di archivi che cerchiamo di incrementare, anche se ora è difficile perché stanno diventando appetibili, entrando nel mercato delle istituzioni.

CD: E ci sono per caso dei modelli di istituzioni museali che ha preso come riferimento nel suo lavoro?

MG: Sicuramente musei come il *Canadian Centre for Architecture* (CCA) di Montreal, più come istituto di ricerca piuttosto che come spazio espositivo, che sicuramente ci ha fatto capire l'importanza della costruzione di un archivio dell'architettura contemporanea. Poi ci sono istituzioni come il NAI di Rotterdam, che è archivio e museo, a una scala più ridotta, ma sicuramente non c'è nessun museo nel mondo che vive questa condizione di relazione stretta con l'arte, che nella cultura contemporanea è molto importante, poiché gli architetti spesso invadono il campo degli artisti e gli artisti, a loro volta, invadono il campo degli architetti. Questa integrazione che il MAXXI presenta è una condizione unica molto interessante. Nell'ambito dell'architettura il modello prevalente è quello del centro documentazione: un luogo dove puoi andare a fare ricerca, a studiare, dove magari ci sono anche piccole esposizioni. Invece, nel nostro caso, la presenza di una programmazione di mostre di architettura e, quindi, di valorizzazione delle nostre collezioni in una maniera così estesa forse è un nostro merito. Altre istituzioni che mi vengono in mente - penso alla *Cité de l'architecture et du patrimoine* di Parigi - hanno un po' stentato a decollare.

CD: Un'ultima domanda che vorrei rivolgerle è se si utilizzano metodi di ricerca specifici per l'indagine sui visitatori, sia di tipo qualitativo che quantitativo.

MG: Beh, diciamo in modo continuativo facciamo indagini quantitative sul pubblico delle mostre e dei *public program*. Indagini qualitative, invece, guardano al gradimento, attraverso anche l'analisi dei social. Mi piace dire che, oltre all'attività reale, un modo di stare nello spazio pubblico è anche quello virtuale. Durante il COVID il museo è rimasto chiuso ma abbiamo messo insieme un palinsesto on-line che ha avuto 18 milioni di visualizzazioni, proponendo delle pillole delle collezioni, talks, facendo fare delle opere artistiche virtuali dagli artisti. Questo collegamento col web, con questo mondo parallelo, è anche un modo per tracciare qualità e interessi dei nostri visitatori virtuali e ci dà molte informazioni sulla nostra *community*, soprattutto dei più giovani.

CD: Nell'ambito della tesi mi sono interessata a uno strumento di ricerca qualitativo spesso utilizzato in ambito museale, l'indagine osservante, voi ne avete effettuate?

MG: Questo non glielo so dire. Noi sicuramente accogliamo il *feedback*, soprattutto del mondo della didattica. Un nostro modo di stare nella città è, infatti, anche attraverso la relazione con le scuole.

**Mauro Felicori, Assessore alla cultura e paesaggio della Regione Emilia –
Romagna, 15/04/2022, Bologna**

PROSPETTO DI SINTESI DELL'INTERVISTA

Mauro Felicori - Assessore alla cultura regione E-R

AMBITO	SCALA	EVIDENZE	PAROLE CHIAVE
Metodo; strumenti		- Mancanza di dati forniti regolarmente sui frequentatori dei musei - Il numero dei visitatori resta come unico dato ancora rilevante - Problema di inserimento dei servizi negli spazi museali italiani	
Obiettivi / strategie		Prospettive future per i musei: - Nuove prospettive nel rapporto museo e territorio a partire dal movimento delle opere d'arte - Museo come punto di incontro fra il nostro attuale concetto di museo e di mostra - Digitalizzazione	Territorio musealizzato Museo metropolitano

CD: Gentile direttore, secondo lei, in base alla sua esperienza in ambito culturale, in quale direzione dovrebbero i musei guardare alla relazione con lo spazio urbano?

MF: Nella relazione fra museo e città bisogna fare una distinzione fra due condizioni. La prima è quella dei musei nelle grandi città, che hanno l'importante caratteristica di essere considerati come "icone" dello spazio cittadino, che tendono cioè a diventare immagine della città, tanto che a volte museo e città in cui si trovano diventano quasi sinonimi: se uno pensa a Parigi, ad esempio, il pensiero corre subito al Louvre, o a New York al Guggenheim, ecc. L'altro caso, invece, è quando è addirittura il territorio per esteso che si relaziona al monumento: è il caso della Reggia di Caserta o, più in generale, quello delle residenze reali, che sono di solito extra urbane, che trainano lo sviluppo economico, turistico, culturale e civile del territorio di riferimento.

Al momento ci sono nuove prospettive nel rapporto museo e territorio a partire dal movimento delle opere d'arte. I musei, infatti, sono frutto di un certo momento storico, per cui abbiamo musei che nascono dal collezionismo di alto livello – gli Uffizi, con i Medici, per esempio – altri che, invece, nascono essenzialmente dalla depredazione di chiese e conventi, come la Pinacoteca di Bologna. Adesso si sta pensando a una riforma che prevede il ritorno delle opere al loro luogo di origine. I musei "icona" che citavo prima, infatti, sono diventati tali anche perché c'è stata una concentrazione di opere in quegli spazi. Adesso, invece, il ritorno delle opere nei luoghi di origine implica pensare alla intera città come un museo, a un'idea di territorio "musealizzato", in cui parti di tutta la città sono ripensate in chiave museale, o, perlomeno, le parti storiche. In tal senso le opere vengono distribuite su un territorio molto più vasto dello spazio museale. Questo potrebbe avere un

impatto considerevole. Per fare un piccolo esempio: di recente sono stato a San Pietro in Casale. Nei dintorni del piccolo comune della bassa bolognese sono state rinvenute tre sculture romane di grande interesse e giustamente ricoverate al Museo Archeologico di Bologna, che concentra tutte le opere del territorio. Se tali opere tornassero a San Pietro in Casale, e lo stesso si ripettesse per tutti i siti, il Museo archeologico che, ad oggi, è in uno spazio ben definito, centrale, potrebbe diventare l'hub di un sistema, con beni "satelliti" distribuiti nel territorio attorno: un museo metropolitano.

Il rapporto museo e città va visto storicamente e, così come questo rapporto nasce storicamente, anche in futuro può essere cambiato. Tornando sul tema museo – icona, per esempio, c'è stato un momento storico fondamentale, abbastanza recente, ossia quando le città hanno investito sui musei per dare un'immagine identitaria alla città. Il caso di Bilbao è emblematico, penso che nessuno vada a Bilbao a vedere esclusivamente o anche soprattutto le opere che contiene, e questo in parte vale anche per il Beaubourg. Alla fine in quei casi non è il contenuto che resta nel nostro immaginario, o nemmeno le mostre che si fanno. Tuttavia, ciò è stato un segnale di modernità, di futuro, un'idea di città ben precisa che si voleva comunicare. Si tratta anche in questo caso di una certa fase storica, che dura tuttora. Credo che il primo esempio di questa stagione del museo-icona, ben prima di Bilbao, fu la Pinacoteca di Stoccarda, di Stirling.

CD: Questo avveniva guardando anche a come lo spazio si interfacciava con interno/esterno? O solo a livello di contenuti secondo lei?

MF: In Italia lavorare sugli spazi è praticamente impossibile. Le posizioni conservatrici sugli edifici storici che normalmente contengono di solito i musei ne rendono molto difficile il ripensamento. Infatti, in Italia abbiamo il problema enorme dei servizi museali. Ti faccio un esempio. Ho visto il cantiere qualche anno fa del nuovo museo reali di Madrid di fronte al Palazzo Reale. Una volta entrato, cammina e cammina ho pensato "ma quando iniziano le sale espositive?": era talmente preponderante il tema dell'accoglienza museale che ero già stanco prima ancora dell'inizio della visita. In Italia è il contrario. Gli spazi (cosiddetti) accessori sono irrilevanti. Alla Reggia ho lottato anche solo per ottenere più spazio per i servizi igienici. Se consideri che quando ero direttore a Caserta c'è stato il massimo delle presenze - il primo maggio 1997, credo, con la gratuità della prima domenica, avemmo 20.000 visitatori – puoi immaginarti il problema di avere adeguati servizi per il pubblico – soprattutto anziano –. Spazi per la sosta, spazi adeguati al ristoro, i servizi. Per non parlare degli spazi esterni del museo, che vengono, ad esempio,

occupati dalle file di ingresso. Sono sicuramente aspetti di interfaccia con la città più funzionali che concettuali, ma ugualmente urgenti da affrontare.

CD: Un'altra domanda che volevo rivolgerle: nel suo lavoro ha fatto riferimento a modelli che ha ritenuto esemplari di altri musei?

MF: No, ho avuto però alcuni maestri. Sicuramente Delfino Insolera, il direttore editoriale della Zanichelli negli anni sessanta/settanta, che l'ha fatta diventare l'azienda che conosciamo oggi. Lui ha portato al centro del discorso il tema della didattica e l'importanza del pubblico. Mi ha dato una grande lezione accademica: il tema della centralità del pubblico è l'esatto opposto della concezione accademica, altamente antipopolare, e fa riferimento alla cultura anglosassone. Poi ho fatto diverse esperienze significative con Eugenio Riccomini, docente di Storia dell'Arte alla statale di Milano. Alcune sue lezioni di storia dell'arte avevano un tale successo che considerammo l'eventualità di spostarle al *palasport*. Le sue lezioni sono state l'esperienza sul campo di un'enorme domanda di cultura insoddisfatta dalle istituzioni.

Elevare la cultura pubblica dovrebbe essere argomento centrale in Italia. Quando entri in un museo inglese, senti che sei tu il protagonista. Nei musei italiani non hai questa sensazione. Fra il museo di oggi, in Italia, e il museo ottocentesco, essenzialmente improntato alla conservazione e alla collezione, non è cambiato molto. Non c'è stata innovazione museologica orientata al pubblico, secondo me.

CD: Quindi secondo lei non si sta ancora sperimentando in Italia un museo più aperto alla comunità? Non so, penso al MAXXI di Roma, che si sta aprendo molto al contesto come spazi. Il giardino esterno, la caffetteria: sono molto vissuti dalle persone del quartiere. Cosa ne pensa?

MF: Sì, tra i musei contemporanei certamente il MAXXI è un museo interessante, forse potremmo definirlo un parco urbano, piuttosto che museo. Anche se, facendo un museo in periferia, è più facile avere a disposizione un parco del genere. Dal punto di vista della concezione espositiva è forse un po' più popolare di altri.

CD: E, invece, l'altra volta mi aveva citato il MEIS di Ferrara in questo contesto, come mai?

MF: Il MEIS l'ho nominato perché è uno di questi nuovi musei, tuttavia è un progetto incompleto. Quasi tutti i musei ebraici, raccontando la cultura di un popolo che ha passato tutta la sua storia ad emigrare, hanno un numero limitato di beni. In questi casi la macchina comunicativa diventa molto più importante dei beni che si

espongono. Nel MEIS questo appare evidente, ma anche nel Museo della Resistenza, per esempio. In questa direzione c'è tutta una nuova tendenza museale, a cui sono un po' avverso, devo ammetterlo. La parola museo è diventata una parola molto rispettata, che un po' anche intimidisce, perciò, tutti quelli che vogliono dare importanza a un certo argomento pensano di doverci dedicare un museo. Mi è capitato di venire a sapere che c'è un museo della matematica. Questo diciamo è un percorso un po' estremo, però quello che mi interessa di questo percorso è che ti obbliga a inventare apparati comunicativi molto sofisticati per comunicare il tuo contenuto. C'è una ricerca molto attuale in questo ambito che va presa in considerazione, anche se io penso che la tendenza futura sarà un punto di incontro fra il nostro concetto di museo e il nostro concetto di mostra, per cui ci saranno spazi con depositi enormi e, proprio grazie a questa ampia disponibilità di collezioni, ci sarà possibilità di scambio con altri musei. Tutto questo patrimonio verrà rappresentato nello spazio museale attraverso una rotazione di mostre, a volte arricchito da patrimonio di altri musei in prestito. Ciò dovrebbe sopperire a molti limiti di questa tendenza di musei che io chiamo "i musei di niente". Questa tendenza ha comunque anche aspetti positivi perché mette l'accento più sulla comunicazione che sul bene in sé. Il museo tradizionale non ti offre nulla più che il bene. Il museo nella nuova concezione di museo, invece, ha tutto tranne che i beni. Nel mezzo c'è la mia visione.

CD: In Regione state facendo ricerca su questi temi?

MF: Adesso il grande tema è come la comunicazione digitale si possa applicare ai musei. Stiamo per pubblicare una ricerca che abbiamo fatto sulla prestazione dei musei della Regione e si vede che siamo molto indietro da questo punto di vista. Molti musei non hanno nemmeno il sito internet. Vuol dire che siamo indietro di venticinque anni almeno. Musei e biblioteche digitali: questa è l'urgenza.

CD: Si guarda invece a nuove professioni per questo ambito?

MF: Questo mi sembra un tema molto interessante. C'è abbastanza impegno sul tema delle nuove professioni da parte delle università, in parte delle Regioni, però non è un oggetto di attenzione specifico. Le università per loro interessi hanno alimentato dei profili, tipo *manager* dei beni culturali, comunicatore dei beni culturali ecc., meno, invece, la formazione professionale, che lavora su ambiti più bassi, che tuttavia, sarebbero essenziali. Il problema è che chi se ne è occupato nell'università non se ne è occupato realmente. Qualche anno fa fra master, scuole di specializzazione, c'erano almeno cento corsi variamente legati ai nuovi mestieri dei beni culturali e della cultura. Tuttavia, quando c'è stato il grande scontro sulla

riforma Franceschini in cui ci si è chiesto “può un manager dirigere un museo?” e in Italia è stata decisamente dominante la risposta “no”, i direttori di questi master non hanno veramente combattuto questa lotta. Per fare la rivoluzione ci vogliono i rivoluzionari. Ci vogliono idee nuove, ma non solo, anche ideologie nuove. Bisogna credere in ciò che si fa e non è scontato. La questione ideologica nel campo della cultura è molto importante. Se vedi tutti i nuovi concorsi del Ministero dei Beni Culturali hanno capito - ma male - che un nuovo mestiere è la comunicazione. Si assume un sacco di gente nella comunicazione, ma i presupposti sono sbagliati. Il problema non è comunicare bene l’atto terminale di un processo, essa deve accompagnare la produzione museale fin dall’inizio, l’oggetto di cui ti occupi deve avere fin dall’inizio una forma di comunicazione, non è il modo finale in cui lo racconti bene ciò che è importante. Fare comunicazione non significa che lo specialista di storia dell’arte continua a fare lo specialista e c’è un’altra persona che trova il modo di vendere bene il prodotto. Fare comunicazione non significa solo avere addetti alla comunicazione, ma anche che è lo specialista in primis che deve saper comunicare. Risulta quasi più importante formare in modo nuovo le figure classiche del museo – architetto, storico dell’arte –. Se uno storico dell’arte è formato in modo nuovo è in grado di parlare anche con lo specialista della comunicazione. Ma se non lo formi fin dall’inizio non riusciranno mai a capirsi tutti e due.

Io non sono preoccupato del numero di posti di lavoro disponibili, stanno assumendo molte persone, ma sono molto preoccupato che non ci sia nessuno che insegni bene a questi giovani il mestiere.

CD: Un’ultima domanda: utilizzate metodi di ricerca specifici per l’indagine su visitatori ecc.? quantitativi e qualitativi? Conosce il metodo di indagine qualitativa dell’indagine osservante? Lo ha mai sperimentato?

MF: io passo la mia vita ad osservare. A modo mio, in modo artigianale, lo faccio sempre.

Durante le mie lezioni parlo spesso del fatto che per me chi dirige i musei è del tutto indifferente a chi visita il museo. E lo dimostro con il fatto che non esistono praticamente dati sui frequentatori dei musei forniti regolarmente. Alla Reggia, per esempio, io avevo solo il numero dei biglietti. Altri dati, anche semplicemente sulla provenienza degli utenti, non sono scontati. E tantomeno dati relativi alla soddisfazione: hai imparato qualcosa? Sei uscito dalla Reggia giurando che non ci saresti mai più andato? Ci ritornerai al museo?

CD: E perché, dal suo punto di vista, non si investe su questo tema?

MF: Perché non interessa. Per avere le risorse finanziarie conta solo il numero. È importante nell'immagine, ma a chi lavora nei musei non importa veramente della gente. Fanno quel minimo che gli permette di sopperire.

CD: E secondo lei come si può scardinare questa dinamica?

MF: Le dinamiche si scardinano con la battaglia politica, ideologica.

CD: Con la riforma Franceschini, per esempio, secondo lei questo non è avvenuto, con le figure dei nuovi direttori?

MF: Sì, sicuro c'è stata una ventata di aria fresca. Non voglio dipingere un mondo totalmente morto. Ma non è un caso che questo è avvenuto prendendo venti direttori che venivano al fuori del Ministero. Tuttavia, i venti successivi sono stati tutti ministeriali. Ci sono state tante e tali reazioni alla riforma che si è dovuto mettere il freno. Bisogna che quando ci sono le battaglie politiche, mediatiche, ciascuno faccia la sua parte. Io sono sicuro che se gli organizzatori dei cento corsi che ti nominavo prima avessero combattuto anche loro la battaglia, le cose sarebbero andate diversamente.

**Paolo Giulierini, direttore del MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli,
16/06/2021, on-line**

PROSPETTO DI SINTESI DELL'INTERVISTA

Paolo Giulierini - Direttore MANN

AMBITO	SCALA	EVIDENZE	PAROLE CHIAVE
Attività / azioni	A; B; C	- Trasparenza e condivisione dei Piani strategici - Primi quattro anni volti a stabilire una relazione con il quartiere tramite contenuti, i secondi quattro con gli spazi fisici attorno - Mostre con contenuti per rappresentare tutte le identità cittadine (es. sul Calcio Napoli) - Progetto di rigenerazione urbana in collaborazione con Università di Napoli Federico II	Sensibilità verso il contesto Museo democratico Apertura alla città Permeabilità culturale Educazione
Obiettivi / strategie	A, B; C	- Implementazione pubblico della comunità locale - Apertura dei tre cortili per offrire maggiore spazio verde - mancante nel quartiere - Riapertura dell'atrio completamente accessibile al pubblico - Riqualificazione mobilità e spazi aperti attorno - Avvio delle attività negli spazi gestiti all'interno della Galleria Principe I	Rafforzamento del centro storico Comunità locale Luoghi dell'incontro Accessibilità Spazio pubblico Connessione
Metodo; strumenti	B; C	- Studio di impatto sociale ed economico sul quartiere tramite INVITALIA e Università Federico II - Sperimentazione dell'indagine osservante nelle sale interne (con Ludovico Solima)	Standard di qualità Indagine osservante
Partnership	A, B; C	- Rete negozi amici del MANN ed extraMANN per connessione col quartiere e indotto economico - Rete con università e istituzioni culturali per il progetto architettonico	Rete culturale Partnership

CD: Direttore Giulierini, come è nata quest'idea di un nuovo rapporto del museo con lo spazio urbano?

PG: Sono due elementi che hanno portato a questa riflessione. Innanzitutto, la premessa generale è che ogni museo è una storia a sé, a seconda del contesto in cui si trova ad operare, e il paradosso sarebbe stato che in una città così empatica come Napoli ci fosse un atteggiamento di chiusura, come, tuttavia, era stato nei tre secoli precedenti. Ciò si vede già dalla prima dicitura 'Real museo borbonico': nonostante la monarchia dei Borbone fosse illuminata e avesse avuto anche degli slanci di diffusione della cultura, effettivamente mal si coniugava con lo spirito della città, che tende molto a comunicare ed essere empatico. Perciò prima di tutto vi è la constatazione che questo museo rappresentava una sorta di "torre d'avorio" già a partire dalla sua storia. In secondo luogo, invece, per la sua diciamo "topografia". Essendo, infatti, la cerniera tra i quartieri della Sanità e di Forcella, l'occasione sembrava formidabile per dare una nuova connotazione al museo rispetto ai due quartieri, naturalmente salvaguardandone la storia e il suo patrimonio.

CD: Questo processo quando è iniziato?

PG: Il processo è iniziato a partire dagli obiettivi del primo piano strategico del museo, nel 2016, nella scelta di alcuni obiettivi di mandato, in particolare relativi al tema dell'accessibilità, della connessione con il quartiere e dei progetti specifici e con le comunità di quartiere, così come con le scuole, le università. I primi quattro anni sono stati perciò destinati a intessere relazioni che prima non sussistevano. Le relazioni precedenti avvenivano solamente con alcune istituzioni culturali, come le università, sviluppando progetti specifici di alto livello, con un pubblico che era erede del *Grand Tour*, senza ricadute però per la comunità. Perciò i primi quattro anni sono stati dedicati a far conoscere il museo alla comunità e, sotto tanti punti di vista, agli istituti di cultura, alle scuole, alle carceri. A tutte quelle parti di città solitamente non predisposte a visitare il museo. I secondi quattro anni, invece, sono stati orientati, una volta creati gli intrecci e le connessioni, a strutturare in forma anche fisica, diciamo così, i luoghi dell'incontro, a partire dall'apertura dei nuovi giardini e di un atrio accessibile a tutti. Questi luoghi garantiscono questo incontro sociale e culturale e l'obiettivo dei prossimi due anni è quello di spostarsi anche all'esterno del museo. Per fare ciò si è reso necessario si è instaurato il rapporto con l'istituto Colosimo, che si trova alle spalle del museo, in modo da avere uno spazio aperto verde esterno, dall'altro lato, l'accordo con il Comune per ottenere la gestione degli spazi della galleria antistante e per cercare di attenuare il traffico della strada e recuperare i giardini comunali, nell'ottica di ottenere qualità urbanistica e decoro nello spazio attorno al museo, perché è impossibile che ci sia un divario tra la bellezza del museo e lo spazio di prossimità esterno e, soprattutto, va nell'ottica anche del rafforzamento del centro storico, che è un centro storico UNESCO.

CD: Quindi questa ricerca di stabilire un rapporto con altre istituzioni è stata parte di un processo che è avvenuto dall'interno del museo verso l'esterno o è stato uno scambio in parallelo?

PG: Diciamo che è stato un "incontro di amorosi intenti", nel senso che noi abbiamo percepito che c'era una grande esigenza di un luogo che non fosse solo per un "élite" cittadina, proprio perché ci si trova in un territorio con criticità evidenti. Abbiamo notato, per esempio, soprattutto nei primi quattro anni, che c'era una enorme affluenza in occasione dell'apertura serale del museo il giovedì sera. E in quei giovedì sera non necessariamente noi offrivamo attività "di nicchia". Le persone gradualmente si appropriavano del loro museo perché non si sentivano sotto giudizio e, quindi, il *milieu* dell'offerta culturale serale, che è stato il momento in cui noi cominciavamo a conoscere il quartiere, non è stato, diciamo così, di

“altissimo profilo”, con convegni ecc., era di una buona qualità ma adatta a tutti. Si è creato un rapporto di fiducia per cui le persone si sono sentite a loro agio e, poi, con le stesse persone, nel tempo, si è innalzato il livello dell’offerta e, adesso, è una comunità che pretende anche mostre di un certo livello, ma all’inizio è stato abbastanza “nazionalpopolare”, inteso con uno spirito positivo del termine. L’aver scelto, per esempio, di fare una grande mostra sulla storia del calcio Napoli poteva sembrare fuori luogo ma, in realtà, era un messaggio chiaro, ossia il fatto che il museo volesse presentare tutte le identità della città e la squadra di calcio rappresenta un’identità fortissima attorno alla quale molti si riconoscono, più che a un museo stesso, secondo me.

CD: Secondo lei com’è cambiata la modalità di fruizione di questi spazi? O, meglio, come si aspetta che cambierà in seguito a queste nuove aperture, visto che in realtà questa trasformazione fisica non è ancora avvenuta?

PG: Questa trasformazione fisica è prevista per la prossima primavera. L’iter è questo: a settembre aprirà il terzo giardino, alle spalle del museo, nella primavera del 2022, invece, ad aprile, avremo l’atrio e tutti i giardini fruibili completamente accessibili, con anche la caffetteria. Ci sarà anche una sala immersiva all’ingresso del museo per l’accoglienza e la comunicazione delle attività museali. Di fronte avremo la galleria Principe I con gli spazi che verranno aperti in collaborazione con i giovani dell’Accademia dell’Istituto di San Pietro a Majella, l’Istituto musicale, con i quali faremo una programmazione di attività continua all’interno e all’esterno del museo, appunto, in galleria. L’aspettativa è quella di vedere una comunità sempre più coinvolta ma, soprattutto, un quartiere che parli la stessa lingua. Nel quartiere poi gravitano trentacinque siti extra-Mann e al momento una quarantina di negozi amici che hanno un preciso compito di accoglienza dei turisti e di offerta di servizi complementari al museo. Gli esiti finali del processo li potremo sapere solo fra almeno uno/due anni. A questo proposito, abbiamo predisposto una piattaforma digitale che permetterà di monitorare tutti i soggetti e attività che gravitano nel quartiere. Inoltre, abbiamo previsto un supporto per aiutarli ad aderire a progetti di finanziamento, come, ad esempio, quelli proposti da Invitalia o Cassa Depositi e Prestiti, perché il museo non compie o conclude la sua funzione solo rispondendo ai propri obiettivi, ma aiutando anche gli altri a raggiungerli. Perciò la funzione è completamente estrinsecata dal luogo e diventa un organismo di natura politica, nel senso di buona politica.

CD: Mi chiedevo anche come sia avvenuto il dialogo con i progettisti degli spazi architettonici.

PG: Abbiamo inizialmente incaricato uno studio di progettazione per delineare un *masterplan*, della durata di otto anni, implementabile nel corso del tempo. Nel secondo quadriennio è invece stato affidato uno studio di progettazione a due università di architettura, Roma tre e Federico II di Napoli, le quali hanno esteso la proposta anche all'esterno museale. Una volta ottenuto il finanziamento, ci siamo presentati con il progetto agli enti locali e si sono mostrati da subito collaborativi, tant'è che siamo stati inseriti anche nel progetto di valorizzazione della galleria Principe I. In Galleria ci saranno due spazi del museo con investimento in parte direttamente dai fondi del museo e in parte derivante dalla programmazione CIS del mezzogiorno. Il museo in tal modo diventa un soggetto attivo e, soprattutto, si scardina l'idea tutta italiana che il museo appartiene allo Stato, il Comune è un ente locale, la Regione ecc.: tutto ciò sfuma in ragione di un obiettivo di comunità.

CD: Mi chiedo, inoltre, se in questo suo lavoro abbia fatto riferimento a dei modelli esemplari di altri musei e istituzioni, se per caso ha trovato ispirazione da qualche altro progetto.

PG: Sì, sicuramente ci sono degli stimoli che provengono da altre esperienze, tuttavia, la peculiarità di Napoli è tale che è stata più una valutazione specifica sul caso. Ci tengo anche a dire che operare in una città che ha oltre 2500 anni di storia è più difficile che operare in una città di recente formazione, anche perché se si vuole fare qualcosa, tra l'altro, bisogna passare attraverso l'attento vaglio delle sovrintendenze. Napoli è un caso di questo tipo. Possiamo dire che la sintesi del nostro operato è stata quella di mettere insieme un'attenzione culturale, sociale e scolastica e, mettendo insieme questi tre mondi, abbiamo cercato di calibrarla su un centro storico particolarmente complesso e che non deve essere estremamente cambiato, perché Napoli, come tante città del Mediterraneo, o forse come poche, invece, è una città ancora abitata dai propri cittadini. Musei che abbiano operato in una maniera così complessa, in un luogo così complesso, sinceramente non li conosco. Posso ricordare le buone pratiche, per esempio, del Rijksmuseum van Oudheden di Leida per alcuni elementi, soprattutto di diffusione dell'immagine del museo, quando per esempio, in aeroporto hanno fatto scorrere le immagini sui nastri rotanti dove si prendono le valigie. Si tratta, tuttavia, di situazioni molto più controllate, c'è molto più ordine. Insomma, li vorrei vedere in campo a Napoli.

CD: Infatti mi sembra una grande sfida. In questo senso mi viene in mente che l'idea di rendere completamente accessibile il giardino, così come l'atrio, potrebbe anche creare problemi di sicurezza, no?

PG: Infatti lei ha perfettamente ragione. Per affrontare il tema cominceremo con dei *test*. Quello che è importante che emerga come messaggio per i cittadini è che il museo è accessibile ma che l'accessibilità, come la democrazia, è un valore se tutti rispettano le regole, altrimenti non si tratta di accessibilità, bensì di anarchia e disordine. In questo senso il museo è anche un istituto educativo, non che educa ai valori del passato, che spesso ormai non sono più nemmeno collimanti con i nostri valori, ma che dà delle linee guida di educazione quotidiana e attuale.

CD: Mi sembra di capire che dal punto di vista dell'utenza, al momento, il museo si voglia rivolgere di più alla scala del quartiere, o, comunque, ai cittadini, piuttosto che a un pubblico internazionale, mi conferma?

PG: Noi abbiamo diciamo "aggredito" questa seconda fascia perché la sfera internazionale era già abbastanza presente e, devo dire, aldilà del COVID, continua ad esserlo, infatti si è vista una discreta ripresa del pubblico internazionale. Il museo è conosciuto per due motivi: uno perché già da quasi due secoli conserva i reperti più belli di Pompei ed Ercolano, questo si può dire fa parte dell'eredità del *Grand Tour*, e, secondo, perché è una tappa obbligata di chi poi si sposta verso la costiera amalfitana e che passa per la città. Di conseguenza, la dimensione internazionale è già ben presente. Oltretutto, come lei sa, il museo è prestatore al 75% di mostre all'estero del Mic e quindi è molto presente nelle principali capitali internazionali, ora anche un po' in oriente, in Cina, e pertanto c'è anche un fenomeno di ritorno di turisti dall'estero. Perciò questo settore è abbastanza coperto e lo è tuttora. Quindi, in prospettiva, abbiamo lavorato di più sulla comunità locale, quasi del tutto mancante, nonostante l'alta densità di popolazione.

CD: Questo aspetto mi interessa anche perché, parlando con il Prof. Solima, mi sarebbe piaciuto sperimentarne un'indagine osservante in questo caso studio, estendendola agli spazi esterni del MANN. Premesso che è un'indagine molto onerosa, per cui lo stesso professore mi ha anticipato che non la state utilizzando perché al momento hanno priorità altri tipi di indagine sul museo, nella ricerca mi sarebbe piaciuto leggere sul campo e osservare come vengono utilizzati questi spazi di interfaccia interno-esterno, questi nuovi spazi pubblici, piuttosto che indagare gli spazi interni delle collezioni. In particolar modo poteva essere interessante, una volta aperto l'atrio, eventualmente vedere chi proviene dal quartiere, da dove proviene e dove si sposta dopo la visita, come questo flusso dal museo si muove verso gli spazi attorno. Ciò nell'ottica di implementazione di strategie future.

PG: Certamente. Il sistema potrà essere analizzato, nei suoi elementi di forza e di criticità, a partire dalla prossima primavera. Un obiettivo sarà sicuramente quello di favorire la permanenza del turista del *Grand Tour* almeno una notte all'interno del quartiere, cosa che, invece, prima non era scontata. Per questo l'offerta non è solo museale, ma anche dei trentacinque luoghi extra Mann e anche di una serie di possiamo chiamarli "punti di artigianato artistico", i negozi amici, in maniera tale da favorire al massimo il ritorno dell'economia nel quartiere e, quindi, la percezione da parte del quartiere dell'utilità culturale, sociale, ma anche economica del museo. La nostra idea sostanzialmente è che il museo sia il cuore pulsante del quartiere, quasi ribaltando i ruoli istituzionali.

CD: Sempre facendo riferimento alla mia conversazione con il professore Solima, lui sottolineava come lei sia stato capace di costruire concretamente un costante dialogo con la comunità. Mi chiedevo come questo sia avvenuto.

PG: Innanzitutto c'è da dire che è una cosa abbastanza faticosa dal punto di vista personale perché si basa su una forte presenza sui *social*, per esempio, dove avviene una interazione privata e non solo pubblica. Perciò, al di là del profilo pubblico o dei canali *social* del museo, anche nell'attività mia personale c'è una sovraesposizione che, però, io credo che, almeno nei primi anni, fosse dovuta, in quanto un altro grosso problema dell'Italia è sempre stato quello di presentare l'istituzione ma mai il responsabile dell'istituzione: insomma, in Italia non si capisce mai "di chi è la colpa". Il piano strategico che abbiamo voluto è un atto di trasparenza e nei report annuali le persone possono verificare l'operato effettivo del museo, in modo da creare un dialogo con la comunità che, da una parte, avviene tramite i social personali, dall'altra, tramite una, se posso dire, "inusuale" disponibilità mia a ricevere anche personalmente le persone. Farsi carico anche di istanze che non necessariamente nascevano nelle corde e nei doveri dell'istituzione ha fatto divenire nel tempo il museo nel mondo un punto di riferimento civico, sociale e culturale e, da qui, è nata una progressiva empatia con tutti coloro che gravitano nel quartiere.

CD: Ci sono state delle osservazioni critiche negative rispetto anche a questa idea di apertura abbastanza inusuale, soprattutto in un contesto che ha problemi di sicurezza? O anche per la proposta di connessione con quartieri degradati come Sanità o Forcella?

PG: Noi stessi ci siamo cautelati e ci stiamo cautelando, nel senso che lo spazio dell'atrio, dei tre giardini e la caffetteria saranno separati tramite tornelli dalle sale espositive e non sarà possibile varcare i tornelli se non si è in possesso di biglietto

o abbonamento. Poi ci sarà un organo di sicurezza deputato che interverrà in caso fosse necessario. Allo stesso tempo ci si aspetta senso civico da parte dei cittadini. Penso la stessa cosa per quanto riguarda la tutela dei beni culturali. La tutela si attua solo a partire da un'educazione ai valori del patrimonio, della nazione. Dobbiamo lavorare in questo senso. gli abbonati del MANN, che oggi sono più di ottomila, e che sono presenti tutti i giorni nel museo, possono essere chi da un occhio in più a questo aspetto, in modo che gli altri siano sempre in minoranza, intesi come chi distrugge. Bisogna rischiare, se no non si cambiano mai le cose.

CD: La ringrazio molto per aver condiviso questa sua visione.

In ultima battuta, in modo un po' più generico, volevo sapere secondo lei quali sono i nuovi spazi del museo urbano.

PG: Dunque, io credo che, oltre al quartiere del museo, che è il nucleo portante, e gli spazi aperti intorno al museo, dove la presenza dell'istituto può essere più marcata - ad esempio, nel caso di Napoli, nell'Accademia di Belle Arti, dove, tra l'altro, ci sono parti della collezione del museo, poiché in origine era parte del complesso museale - oggi un museo possa essere presente innanzitutto nelle grandi infrastrutture. Noi lo abbiamo fatto, per esempio, con la campagna di comunicazione realizzata all'aeroporto di Capodichino, dove c'è un itinerario legato alle creature alate nel mondo antico, e lo stiamo facendo adesso per la stazione marittima. Lo abbiamo anche fatto per lungo tempo presso le infrastrutture di Trenitalia. Per un museo i luoghi e gli spazi della città sono sicuramente le grandi infrastrutture, poi la modalità con cui uno è presente lì può variare ovviamente: può essere la statua, può essere una reazione *on-line*, può essere un prodotto multimediale, questo dipende dal contesto. In aggiunta, vi sono i luoghi dove si respira una certa sofferenza e, quindi, penso alle carceri, agli ospedali. Abbiamo chiuso da poco, per esempio, un accordo con il Santobono, che è l'ospedale pediatrico più grande del mezzogiorno. Da settembre sarà possibile ai familiari dei bambini in ospedale venire al museo gratuitamente. Questi sono secondo me gli spazi in cui museo è sempre più presente e dove deve far sentire il proprio spirito.

Intervista on-line (seconda parte), 11/05/2022

CD: Buongiorno direttore. La prima domanda che vorrei rivolgerle in questo secondo incontro riguarda lo stato di avanzamento del progetto e dello studio di fattibilità sviluppato in collaborazione con il diArc per i nuovi spazi del MANN.

PG: Al momento il primo passo sarà un percorso di avviamento alla visita a partire dallo spazio dall'atrio. Solo in un secondo momento avverrà l'apertura vera e propria dell'atrio come spazio completamente libero e accessibile al pubblico, con l'apertura, in concomitanza, del terzo giardino.

L'idea di costruire un apparato didattico al centro dell'atrio che potesse orientare il visitatore verso quattro coordinate fondamentali è nata in occasione dell'imminente apertura dell'ala occidentale, con la conseguente necessità di orientare a livello interpretativo il visitatore. Trattandosi di un museo complesso, in questa parte si vorrà dare conto della geografia dei reperti, mostrando un museo che sia espressione di tutte le culture, in cui c'è possibilità di scelta. Ci sono tante aree tematiche, i tematismi che si possono fare all'archeologico sono veramente infiniti. Connettersi e aprirsi nasce a partire dall'impostazione di queste sollecitazioni.

CD: Per quanto riguarda lo studio di fattibilità realizzato con il Dipartimento di Architettura dell'Università degli studi di Napoli Federico II e il Dipartimento di Architettura dell'Università Roma Tre, com'è avvenuta la concertazione degli elementi e delle scelte principali?

PG: Noi abbiamo fornito il tema di fondo, che si legge sia nel primo che nel secondo piano strategico: la volontà del museo di connettersi con l'area attorno e di aprirsi alla città. Questo principio proviene dalla nostra impostazione, che è in linea con l'idea di un museo democratico. Quindi, recependo questa sollecitazione e censendo tutti i rapporti in essere tra il museo e gli istituti contermini – l'Accademia di Belle Arti, l'istituto Colosimo – le due facoltà di architettura hanno fatto proposte, di cui abbiamo poi fatto una sintesi e recepito le idee più percorribili dal punto di vista dei permessi e della sostenibilità economica. Alcune erano anche in conflitto con le nostre: per esempio, una bellissima idea era quella di scavare sotto i giardini per fare un'ala sotterranea che si collegasse con la nostra, ma questo avrebbe voluto dire smantellare i nostri depositi. Il risultato è stata una sintesi nel rispetto anche dei principi che ci ha suggerito l'università, che, devo dire, si sono confermati due istituti validi.

CD: E, invece, mi chiedevo, del progetto esecutivo adesso chi se ne occupa? Uno studio di progettazione esterno?

PG: L'esecutivo in realtà è seguito internamente dal nostro ufficio tecnico. Amanda Tiezzo è l'architetto capo. Poi c'è l'architetto Mandara che è un supporto esterno, di cui troverà informazioni nel volume in imminente pubblicazione. Questo per quanto riguarda l'atrio e il podio di fronte al museo e tutte le connessioni posteriori con il Colosimo. Invece, per quello che riguarda i rapporti con la Galleria,

che è di proprietà comunale, e con il Parco del Colosimo, che è di proprietà demaniale, ma gestito dalla Regione, la nostra strategia è stata quella di proporre dei progetti di fattibilità. Il passo successivo, sia rispetto alla Galleria che rispetto al Colosimo, passa per un accordo con le istituzioni proprietarie. Accordo che è in essere ma che ovviamente deve chiarire non tanto chi realizza il progetto esecutivo, perché per quello ci siamo già candidati noi di farlo in entrambi i casi, ma le scelte di fondo che riguardano la destinazione d'uso di questi due blocchi da parte del proprietario. Le faccio un esempio ancora più chiaro. Il patto per il sostegno da parte della Nazione. Analizzando l'accordo, ci si è resi conto che una delle richieste del governo è stata che il comune di Napoli dovesse valorizzare il proprio patrimonio edilizio attraverso una società che si chiama INVIMIT. Questa società si occupa di mettere a profitto gli spazi, promuovendo la valorizzazione dei patrimoni immobiliari pubblici. Il nostro interlocutore non è quindi solo la Galleria, ma anche il Comune e questa società. L'amministratore delegato della società ha già comunicato la volontà di dialogare con il museo. Per quanto riguarda l'Istituto Colosimo, invece, nella collaborazione con la regione Campania il primo livello di intervento è stato affidato nuovamente al DiARCH della Federico II e l'esito è stato uno studio di fattibilità per il recupero del giardino del Colosimo soprastante il MANN e con il quale il terrazzo del braccio nuovo del MANN è collegato. La docente che si occupa di questa parte è la professoressa Bianca Gioia Marino. Quest'area verde sarà poi progettata in forma esecutiva da un gruppo del nostro ufficio tecnico, più alcuni referenti regionali. Sostanzialmente la nostra strategia è di fare intervenire l'università per la parte sopra e sotto la Galleria. invece, per quanto riguarda la fattibilità pratica, noi ci siamo candidati per sviluppare la progettazione esecutiva, poi, però, per logica conseguenza, a valle e a monte, il soggetto che deve emettere i finanziamenti per il recupero di questi stabili devono essere i proprietari. Ma su questo c'è disponibilità: la Regione non ha problemi di fondi, il Comune ce li avrebbe ma per la Galleria sono stati destinati dieci milioni del fondo per il patto per il mezzogiorno – fondo CIS – in più sentiremo da INVIMIT che idee hanno per valorizzare il parco. A nostro avviso, INVIMIT è interessata agli spazi al piano terreno, destinati a negozi, come gallerie tipo quella di Milano, mentre noi abbiamo proposto per il piano primo della Galleria una sorta di Corridoio Vasariano, ossia una sorta di estensione del museo. Li chiamo negozi ma in realtà penso ad attività identitarie come negozi d'arte, spazi gestiti da giovani dell'Accademia di Belle Arti, al primo piano, invece, la possibilità di fruire delle opere del museo in tutti e questi quattro bracci. Bisogna tuttavia ora capire cosa invece pensa INVIMIT per gli spazi della Galleria. La nostra proposta per ora è stata questa. Abbiamo anche affidato, tramite il PNRR, un ulteriore incarico ad

esperti internazionali di valorizzazione dei depositi fuori dai musei, un team olandese, sono quelli che hanno di recente realizzato quel deposito spettacolare a Rotterdam, un enorme “palla” di acciaio e vetro all’interno della quale si possono visitare esternamente dal museo i suoi depositi. Una forma nuova di valorizzazione. Le scelte fondamentali, tuttavia, restano di natura politica. Noi diamo suggestioni, per esempio per il traffico, proponendo di chiudere la strada che ci separa dalla galleria, di costituire una piazza con una grande isola dei musei pedonale, Tuttavia, se il Comune decide di non attenuare il traffico e, perciò, di conseguenza, di non attenuare l’inquinamento – perché il traffico si porta dietro inquinamento acustico, dell’aria e così via – è difficile parlare di bellezza, perché la bellezza non è solo la statua, ma anche il decoro.

Lei abitando a Torino magari queste cose le percepisce meno, ma è una grande rabbia vedere una città messa così.

Siamo a un passo dal fare una svolta epocale. Questa città può diventare una capitale europea. A parte quello che passa per il tgl, che è veramente vergognoso, bisogna essere coerenti col garantire certi servizi.

CD: La ringrazio perché queste informazioni non erano trapelate dalla scorsa intervista. Mi chiedevo se steste adottando dei sistemi di monitoraggio di tipo qualitativo per capire come questi spazi verranno fruiti e percepiti dal pubblico dopo l’apertura. Se avete strumenti innovativi. Soprattutto dopo la pandemia, sicuramente i parametri di riferimento museali sono cambiati. Il numero di visitatori, per esempio, è diventato sempre meno importante. Quindi mi chiedevo se steste sperimentando strumenti innovativi, in particolare per comprendere come viene percepita la qualità dello spazio dalle persone.

PG: Sicuro sì, dopo il COVID un primo passo è stato combinare realtà virtuale e realtà fisica. Dall’altro lato, per quanto riguarda la realtà fisica nello specifico, orientarsi verso una possibilità di star bene al museo, a prescindere dall’aspetto conoscitivo. Sotto questo aspetto va citato l’intervento sui tre giardini. Perché è ovvio che tre spazi verdi nel cuore di Napoli hanno un significato importante. Il parco di Capodimonte, per esempio, che è tradizionalmente lo spazio verde dei cittadini napoletani, è straordinario ma non è in posizione centrale. I bambini che non hanno nemmeno lo spazio per tirare un calcio a un pallone è ovvio che verrebbero nel parco del museo. Il nostro desiderio è che magari possano avere dello spazio verde, connettersi. L’importante è che trovino uno spazio confortante. Soprattutto facendo riferimento a quartieri di una certa criticità, come Forcella e Sanità, che sono adiacenti al museo. Un altro elemento su cui stiamo puntando è

quello della sostenibilità. Alcuni nuovi prodotti del *merchandising* vanno in questa direzione e sarà realizzato entro luglio, finanziato da Volotea, un punto di *bikesharing* dove si potrà anche ricaricare le bici elettriche, avere fontanelle con acqua potabile. Cosa non facilissima da trovare in città. Un altro progetto è quello del ristorante. Non sarà gratuito, ma si troverà in una parte adiacente e aperta a tutti. La declinazione del profitto in parte ci deve essere - se no le bollette non riescono ad essere pagate - ma sempre mantenendo una via d'uscita che porti attenzione all'ecologia e alla sostenibilità economica delle persone. Una scelta è quella dell'abbonamento a quindici euro per tutto l'anno per i visitatori, cinque euro per gli studenti universitari. La carta della tessera costa tre euro, per dire.

Dopodiché, per poter capire se queste strategie danno un impatto ci sono in corso delle analisi e questionari a campione, ma non hanno il carattere, ci tengo a dirlo, dell'esaustività. Invece, abbiamo, in tal proposito, commissionato alla Federico II - stavolta al dipartimento di economia civile - uno studio di *social impact*, ma che, alla fine, guarda anche agli impatti economici, e che sarà consegnato a settembre, finanziato con i fondi PON digitalizzazione. Questo studio, sostanzialmente, avvalendosi anche di altri studi precedenti, vuole dare una fotografia di quello che è stato l'impatto del museo nel quartiere dopo sette anni. È molto interessante. Avrà una forma definitiva i primi di settembre, ma se le serve qualcosa le faremo avere sicuramente delle informazioni prima. Penso che sia uno strumento utile. Io ho chiesto esplicitamente di fare un bilancio critico, per capire realmente l'impatto. Anche perché il giudizio su cosa abbia funzionato o meno non è semplice. Le faccio un esempio. Noi abbiamo riscontrato che negli ultimi cinque anni moltissimi esercizi hanno riaperto attorno al museo. Anche di un certo livello. Questo ha sicuramente un aspetto positivo. Così come la nascita di tanti Bnb porta turismo. È chiaro che quando la soglia del Bnb supera, per esempio, il dato minimo di presenza del cittadino che non vive quel quartiere e che mette il suo appartamento a profitto crea un dramma che già la Toscana ha vissuto, per esempio. O pensi a Venezia, non è più abitata dai suoi cittadini. Perché tutti hanno la casa affittata agli stranieri. Allora la domanda è: è stato un progresso o è stato un regresso? Perciò, avendo la possibilità di monitorare questa fase in uno stato quasi di avvio, poiché a Napoli il turismo è esploso sostanzialmente dieci anni fa - al di là del turismo del *Gran Tour*, faccio in questo caso riferimento al turismo di massa -, non come a Firenze o a Venezia, dove è esploso a inizio Novecento, questo *report* chiarirà alcuni aspetti che, ripeto, possono essere letti in modo ambivalente. Da un lato, possono essere tutti interpretabili come positivi, perché è meglio vedere un negozio attivo, piuttosto che le saracinesche chiuse. Dall'altro lato bisogna anche vedere se i ragazzi sono pagati in nero oppure no, per esempio. Per dire che l'effetto sia stato

positivo bisogna dire che sì, il museo ha azionato questi innesti, che è stato percepito come potenziale fonte di guadagno e crescita economica, va tutto bene, ma non oltre certi limiti. D'altra parte noi stessi, per esempio, nelle strategie del nuovo ristorante abbiamo indicato che non vogliamo un ristorante che fa la pizza perché significherebbe entrare in competizione con il quartiere. E, invece, faremo una ricerca che guardi alla sperimentazione culinaria, alla narrazione di contenuti, perché non possiamo essere considerati dei *competitors* da un quartiere che sta beneficiando della nostra presenza e che ci vede con simpatia.

CD: Invece, per quanto riguarda la questione della sicurezza? Forse quella sarà un po' una conseguenza, una volta che saranno aperti gli spazi forse si potrà capire se cambierà la situazione anche sociale attorno al museo.

La sicurezza non può essere determinata solo dalle forze dell'ordine, ma dalla presenza costante e dalla coscienza civica dei cittadini, dagli esercizi commerciali. Si può parlare di una comunità di quartiere quando ciascuno fa la propria parte. La Convenzione di Faro chiarisce che il nuovo rapporto fra istituzioni culturali e comunità passa da una nuova interazione fra entrambi. Questa partecipazione comune ha un obiettivo: il quartiere – museo è di tutti. Ciò parte dall'educazione nelle scuole: se le nuove generazioni vivessero in un mondo ma non solo per studiare i resti romani, ma anche per star bene, per capire cosa potrebbe essere la loro vita se abitassero lo spazio aperto, probabilmente avrebbero un'attenzione maggiore alla propria città.

CD: Un'ultima domanda. Una curiosità che mi è venuta in mente. Parlando di questi rapporti con le istituzioni che avete instaurato - Comune, Regione - è partito sempre un *input* iniziale da parte del museo per la costruzione di un dialogo? Perché spesso si tratta di dialoghi difficili. Anche fra istituzioni e accademia. Quello che state facendo di reale collaborazione fra università e museo non è scontato. Spesso c'è resistenza da entrambe le parti.

PG: Abbiamo seguito due indirizzi fondamentali. Da una parte, il museo ha messo a disposizione delle risorse per perseguire una serie di obiettivi esterni e interni ma, ammettendo di non avere tutte le competenze, ha coinvolto l'università.

Con il Comune lo stimolo è arrivato da parte nostra, mentre, invece, rispetto alla Regione, essa è più strutturata e spesso siamo noi a seguire indirizzi regionali di valorizzazione del sistema museale in cui mette a disposizione finanziamenti. In quel caso usciamo dall'orbita cittadina e facciamo mostre che hanno itinerari e declinazioni extra urbane. Le mostro alcuni esempi: abbiamo fatto una mostra sui longobardi valorizzando anche tutti i centri longobardi campani, così come a

novembre faremo una grande mostra sull'impero di Bisanzio, valorizzando il ruolo bizantino di Napoli ma anche di alcuni centri campani. Quindi con la Regione il rapporto è, oserei dire, simmetrico, paritetico. Negli altri casi abbiamo soprattutto cercato noi un dialogo che, però, ha trovato terreno fertile. Per esempio, con l'Accademia di Belle Arti, che è un'espansione del museo, ma anche con centinaia di soggetti culturali che sono a Napoli e nei territori.

6.2 Schede



1. LOUVRE-LENS	2
2. MUSEUM AAN DE STROOM-MAS	5
3. MUSEUM FOLKWANG	8
4. HISTORY MUSEUM FRANKFURT	11
5. RIJKSMUSEUM	14
6. NOTTINGHAM CONTEMPORARY	17
7. VICTORIA AND ALBERT MUSEUM OF CHILDHOOD	20
8. GHENT CITY MUSEUM-STAM	23
9. VICTORIA AND ALBERT MUSEUM - EXHIBITION ROAD QUARTER	26
10. MAAM - Museo dell'Altro e dell'Altrove di Metropoliz (2012)	29
RIF - Museo delle periferie (2021)	



1. LOUVRE-LENS

SANAA
Lens, Francia
2012

Breve descrizione del progetto:

Il progetto è interessante per il lavoro svolto alla scala territoriale e per il coinvolgimento all'interno di politiche regionali e urbane, rivelandosi promotore di una rigenerazione urbana. Il lavoro è uno degli esiti di una politica di decentralizzazione dei musei francesi per colmare il divario culturale fra la capitale e la provincia francese. Lens è una cittadina di 36.000 abitanti nella Regione del Nord-Pàs de Calais, ed è un territorio caratterizzato da un paesaggio modellato da più di tre secoli di estrazione del carbone, progressivamente entrato in crisi e che ha trovato un nuovo slancio grazie a mirate politiche culturali ramificate sull'intera regione. Tali politiche gli hanno permesso di entrare a fare parte del Patrimonio dell'Umanità dell'Unesco nel 2012, e sono coronate con l'insediamento di una seconda sede di una tra le istituzioni museali più importanti al mondo – il Louvre – nella città di Lens. Il museo – progettato dallo studio SANAA di Tokio – è esemplare dal punto di vista architettonico per il dialogo coerente con le prerogative paesaggistiche e urbane della città. Esso ha la volontà intrinseca di contribuire al rilancio dell'ex distretto minerario, valorizzando la sua storia industriale.

Riferimenti bibliografici essenziali:

Baudelle G. (2013). *The New Louvre in Lens: A Regionally Embedded National Project*, in «European Planning Studies», vol.23, pp. 1476-1493.

Bucci, F. (2013). *European Sanaa: Un louvre tra le miniere abbandonate*, in «Casabella», n. 823, pp. 72-87.

Curtis, W. J. R. (2013). *Art through the lens*, in «Architectural Review», n. 233, pp. 28-43.

Hoffmann, Hans W. (2016). *Louvre-Lens*, in «Museum Buildings», München: DETAIL, pp.100-05.

Louvre: [louvre-lens](2014). in «Lotus International», n.154, pp. 98-113.

Louvre lens [france]: [SANAA] (2013), in «Detail», n.4, pp. 360-367.

Marco Lombart, J. (2016). *Reflejos En El Paisaje: Museo Del Louvre En Lens | Reflecting Landscape: Louvre Museum at Lens*, in «ZARCH: Journal of Interdisciplinary Studies in Architecture and Urbanism», vol. 7, pp.12-27.

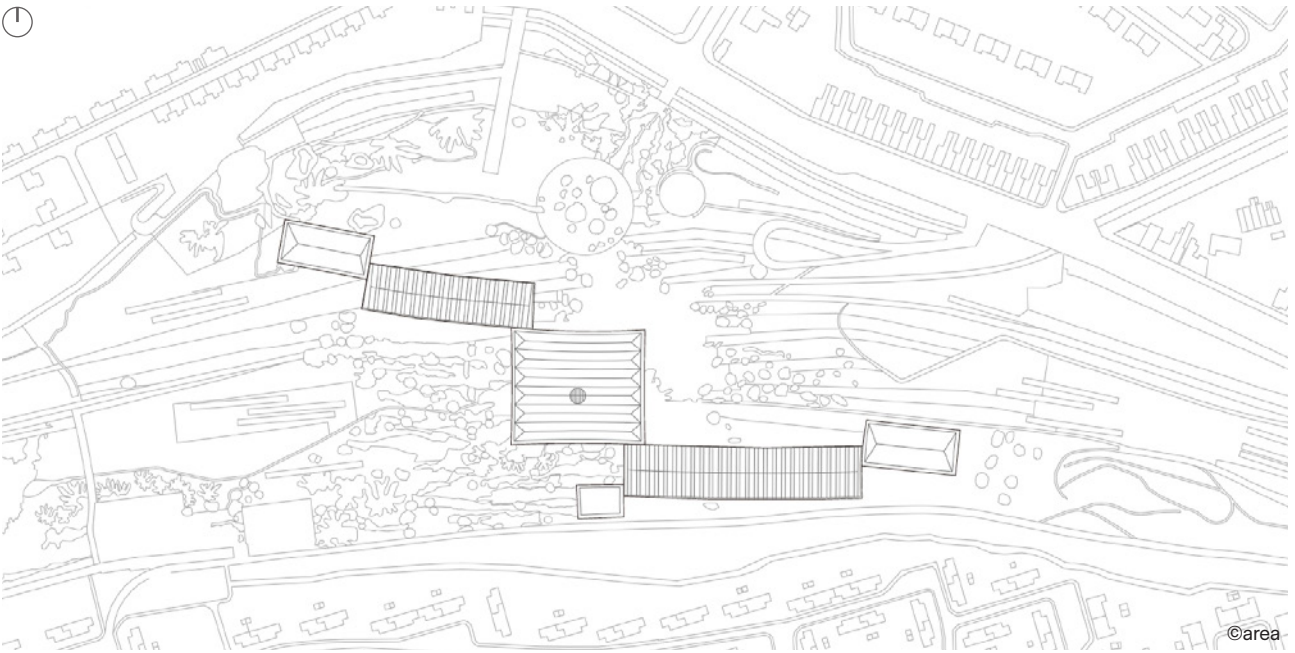
Museo Louvre-lens = louvre-lens museum, 2005-2012, (2015), in «AV monografías = AV Monographs», vol. (171-172), pp. 50-61.

Nishizawa, R., & Sejima, K. (2015). *To the space where a people is free: Kazuyo sejima + ryue nishizawa [interview]*, in «Ja», n.97, pp. 4-13.

Zeltia Vega S. (2015). *A collection of stories: Euralens Centralité and the Louvre-Lens Museum Park*, in «Journal of Landscape Architecture», vol.10, pp. 44-57.

Sintesi elementi rilevanti:

- Valorizzazione e riqualificazione sito minerario dismesso dall'alto valore patrimoniale
 - Sensibilità architettonico-paesaggistica dell'intervento sul territorio
 - Politica di decentramento di un'istituzione basata su valori culturali
-





2. MUSEUM AAN DE STROOM-MAS

Neutelings Riedijk
Antwerp, Belgio
2011

Breve descrizione del progetto:

Il legame tra la città e il museo si sviluppa a differenti livelli, poiché il museo opera oltre le sue mura attraverso la costruzione di relazioni fisiche, simboliche e istituzionali: invade lo spazio esterno urbano con una piazza e con una serie di padiglioni che ospitano eventi e mostre temporanee; contribuisce all'organizzazione di altre collezioni museali all'interno della città; infine, partecipa direttamente alla storia della città, in quanto la torre a spirale è diventata un punto di riferimento nel contesto urbano, contribuendo alla riqualificazione dell'immagine del quartiere di Het Eilandje, l'antica area portuale, che sta attualmente subendo una ristrutturazione significativa. In tal modo si valorizza l'asse culturale Nord-Sud che unisce la zona con il centro storico, collegando diversi punti di riferimento culturali. Non solo è riconosciuto come un luogo di incontro dinamico e catalizzatore di un ricco programma culturale, ma è stato anche coinvolto in un piano generale di rigenerazione urbana concepito alla fine del XX secolo, quando Anversa viveva fenomeni di degrado, problemi di convivenza e criminalità.

Mission del museo è quella di presentare la lunga storia di scambi tra la città e il mondo, al fine di evidenziare i fattori ed eventi che hanno prodotto e migliorato lo sviluppo del porto, dell'area urbana, della sua popolazione e peculiare sistema culturale.

Riferimenti bibliografici essenziali:

Basso Peressut, Luca, Lanz, Francesca, Postiglione, Gennaro, (2013). *European Museums in the 21st Century: Setting the Framework*, Vol. 2, Politecnico di Milano.

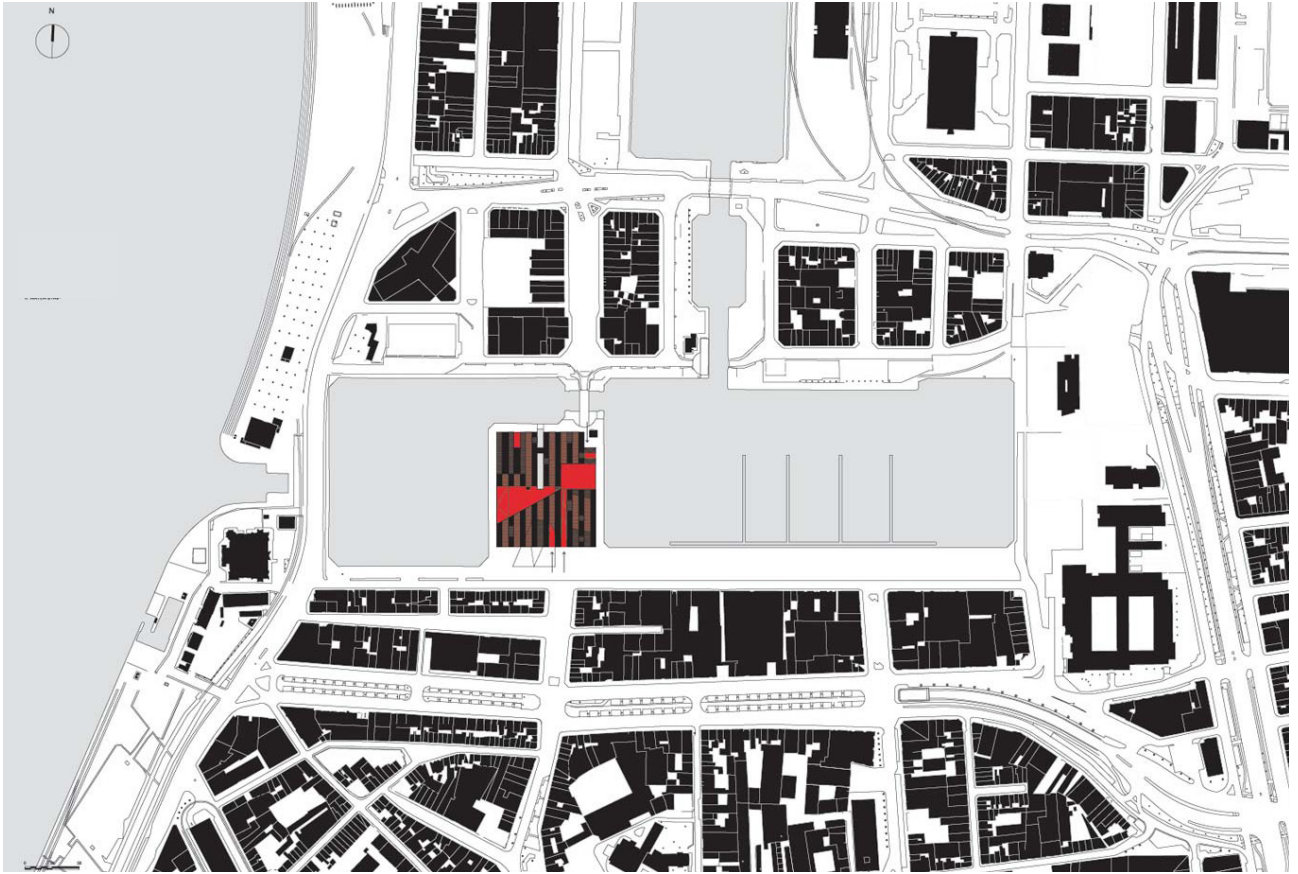
Beyers, Leen (2017). *Antwerp a la carte: perceiving the city's past, present, future through food*, in «CAMOC Review», n. 1, pp. 26-29.

MAS - museum aan de stroom, antwerp, belgium: Neutelings riedijk architecten (2010), in «The Plan: Architecture & Technology», vol. 46, pp. 110-120.

Van Gerrewey, Christophe (2010). *An Architecture of Distraction*, in «OASE Journal for Architecture», Vol. 81, pp. 111-120.

Sintesi elementi rilevanti:

- Invade lo spazio esterno urbano con una piazza e con una serie di padiglioni che ospitano eventi e mostre temporanee
 - Landmark urbano, contribuendo alla riqualificazione dell'immagine del quartiere di Het Eilandje, l'antica area portuale
 - Contenuti sull'area di progetto
 - Legame con altre collezioni all'interno della città
 - Aggiunge valore all'asse culturale nord-sud che collega la zona con il centro storico, collegando diversi punti di riferimento culturali
-





3. MUSEUM FOLKWANG

David Chipperfield
Essen, Germania
2010

Breve descrizione del progetto:

L'intento principale del progetto di rinnovo dell'edificio esistente è quello di integrare il nuovo edificio con il contesto e di aprire il museo alla città. Il nuovo edificio ha permesso di ampliare lo spazio espositivo di 3200 mq mentre il resto del nuovo spazio è stato utilizzato per ospitare un laboratorio di restauro, officine, depositi, ristorante, bookshop e garage. Ufficialmente la ristrutturazione del museo non faceva parte del programma regionale di riqualificazione della Ruhr, tuttavia, lo scopo del fondatore e degli altri attori locali era, di fatto, quello di realizzare un importante e durevole contributo a questo evento e alla rigenerazione dell'area. Il Museum Folkwang è diventato una parte importante dell'industria culturale locale e ha contribuito alla ridefinizione di un quartiere della città, cambiandone anche la percezione da parte dei cittadini. Infatti, la nuova struttura viene percepita come un edificio aperto e accogliente. Le amministrazioni locali e i cittadini ne hanno apprezzato la capacità di valorizzare l'edificio esistente e al contempo di andare a definire una sorta di "asse culturale" che lega il museo con l'Opera di Aalto, la Philharmonic e l'Istituto di Studi Culturali, tramite il ridisegno del parco, l'ottimizzazione del ponte esistente e l'implementazione dei trasporti pubblici. Inoltre, ha costruito un inusitato dialogo fra comuni in una regione frammentata in diverse comunità locali, diventando espressione di una nuova identità culturale nella regione.

Riferimenti bibliografici essenziali:

Heidenreich, M. (2015). *The New Museum Folkwang in Essen. A Contribution to the Cultural and Economic Regeneration of the Ruhr Area?*, in «European Planning Studies», n. 23, pp. 1529-1547.

Irace, F. (2010). *David chipperfield: Folkwang museum, Essen*, in «Casabella», n.74, pp. 24-33.

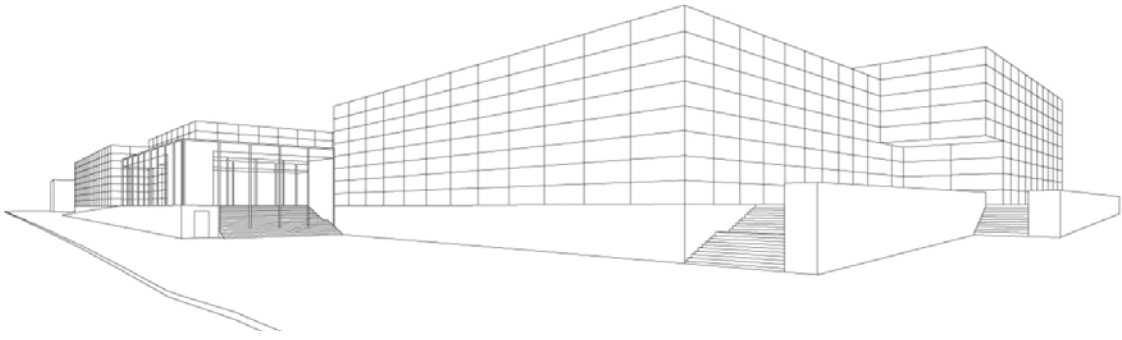
Museo folkwang, 2007-2009, Essen, Germany [david chipperfield architects] (2018), in «AV monografías = AV Monographs», vol. 209-210, pp. 72-75.

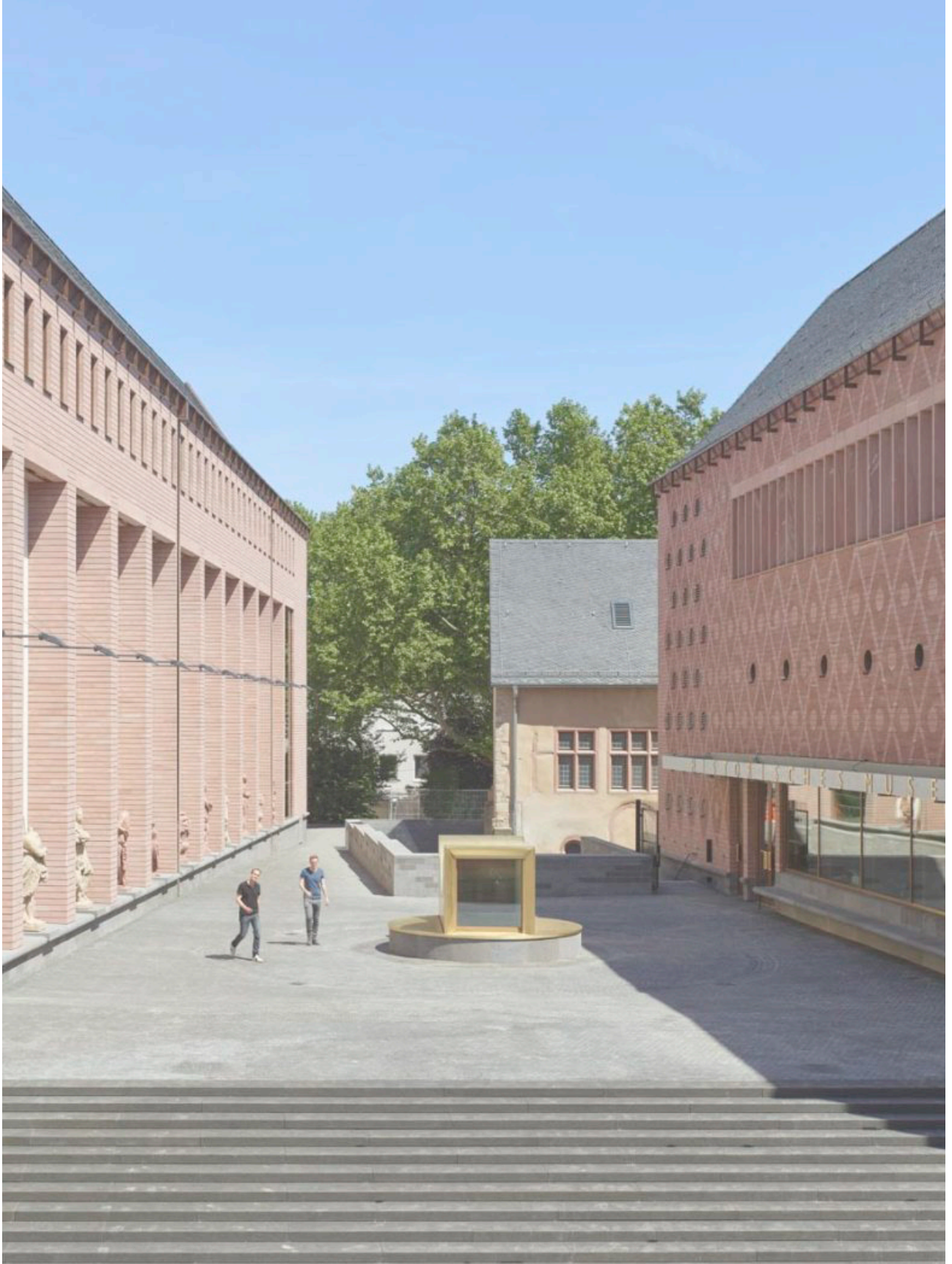
Moore, R. (2010). *Museum folkwang, Essen, Germany*, in «Architectural Review», n.227(1359), pp. 56-63.

Schittich C. (2010). *Ruhr 2010 - three new museums in germany's rurh area*, in «Detail», pp. 230-231.

Sintesi elementi rilevanti:

- Ridefinizione di un quartiere centrale
 - Nuova struttura dell'edificio aperta e accogliente verso il contesto
 - Contributo alla rigenerazione dell'area della Ruhr e collaborazioni a scala regionale
 - Implementazione trasporto pubblico locale
 - Asse culturale con altri edifici culturali
-





4. HISTORY MUSEUM FRANKFURT

LRO Architects
Francoforte, Germania
2017

Breve descrizione del progetto:

Nello scenario museale europeo degli anni Settanta, il museo è stato uno degli esempi più rilevanti dal punto di vista della nuova museologia per il suo approccio innovativo dato dal progetto “*culture for everyone*,” che ha lanciato un processo per cui il museo sarebbe diventato un luogo di apprendimento aperto a tutti gli strati della popolazione. Quarant’anni dopo, il museo ha di nuovo rinnovato la sua identità sia dal punto di vista fisico, restaurando il suo edificio, ripensando al suo allestimento e tramite l’aggiunta di un nuovo edificio che va a completare il progetto della piazza antistante il museo, sia dei contenuti, trasformandosi in un vero e proprio museo della città. Il concorso di progettazione, inoltre, è stato aperto in concomitanza con un vivo dibattito inerente il futuro del centro storico della città che aveva portato alla decisione di demolire le strutture del periodo post-bellico per sostituirle con nuove che richiamassero la storia pre-moderna del quartiere più antico della città. Il nuovo complesso ospita la parte dedicata a Francoforte contemporanea e il CityLab, spazio dedicato alle mostre contemporanee e i cui contenuti vengono definiti in collaborazione con i cittadini.

Riferimenti bibliografici essenziali:

Basso Peressut, L., Lanz, F., Postiglione, G., (2013). *European Museums in the 21st Century: Setting the Framework*, Vol. 2, Politecnico di Milano.

Gerchow, J., (2018). *How to become a relevant place in the city? the new historical museum Frankfurt*, in *THE FUTURE OF MUSEUMS OF CITIES, Camoc Annual Conference, Frankfurt, Germany, June 2018: Book of Proceedings*, CAMOC -International Committee For The Collections And Activities Of Museums Of Cities.

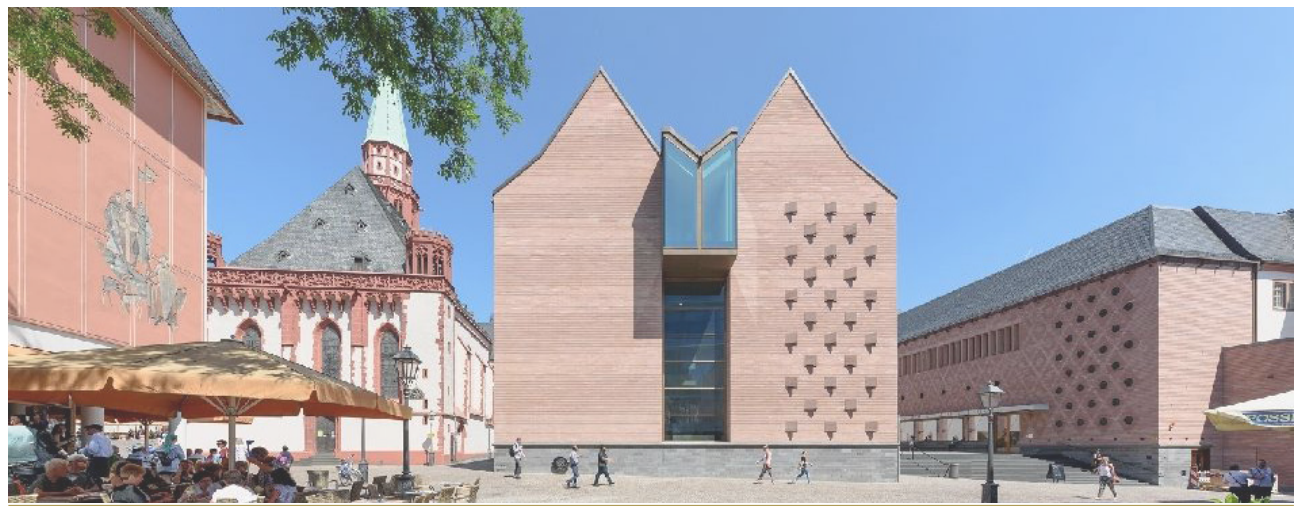
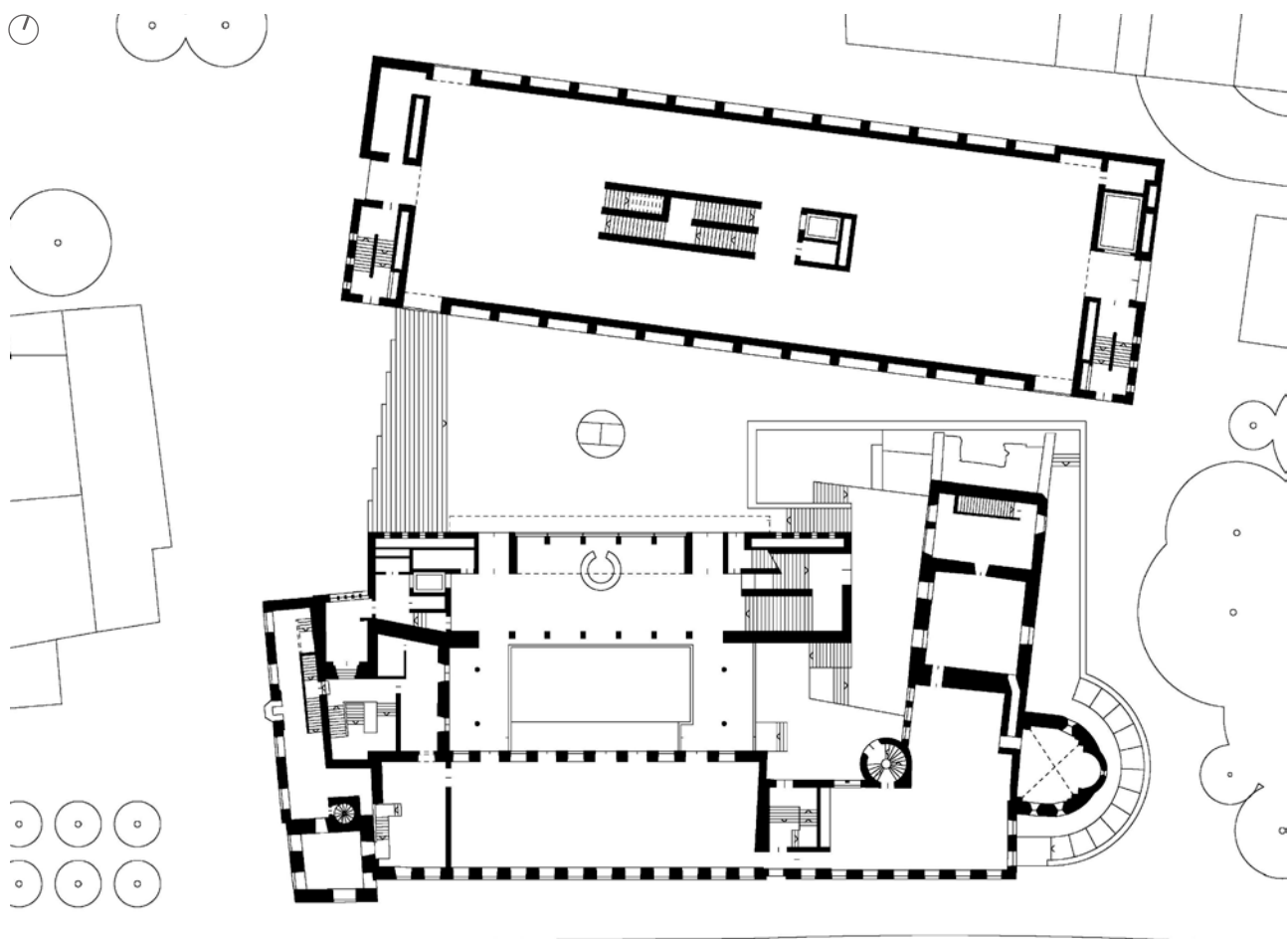
<https://historisches-museum-frankfurt.de/architektur/details#Museumsplatz>.

Sintesi elementi rilevanti:

- Aggiunta di un nuovo edificio che va a completare il progetto della piazza antistante il museo
 - Si inserisce nel dibattito di ricostruzione del centro storico del dopoguerra
 - Museo della città - contenuto innovativo su sviluppo della città
 - Interazione con comunità locale
-



©Arquitecturaviva





5. RIJKSMUSEUM

Cruz y Ortiz Arquitectos
Amsterdam, Olanda
2000 - 2013

Breve descrizione del progetto:

Il Rijksmuseum di Amsterdam, progettato alla fine del XIX secolo, aveva già in origine duplice funzione: da un lato quella di museo nazionale, dall'altro costituiva la porta a Sud di Amsterdam, assumendo un ruolo urbano come elemento di collegamento tra quella che allora era la città esistente - a Nord - e gli sviluppi più recenti verso Sud. Queste funzioni - come museo e come infrastruttura di collegamento - sono tuttora relazionate, influenzando gli spazi attorno al museo e il suo rapporto con la città. Un percorso attraversa l'edificio da Nord a Sud suddividendolo in due parti, necessitando di due ingressi e di due scale principali. L'intervento di Cruz y Ortiz sull'edificio è stato inteso, inizialmente, ad aprire un nuovo atrio d'ingresso al museo e, in secondo luogo, a recuperare i cortili e gli spazi espositivi, ripristinando in parte il loro stato originario con la rimozione delle gallerie aggiunte nel dopoguerra per necessità espositive ma che limitavano l'illuminazione naturale del museo. L'ampio spazio generato dall'apertura e collegamento dei due cortili ospita i servizi essenziali per i visitatori e, in tal modo, si definisce una nuova e imponente area d'ingresso accessibile a tutti i visitatori anche senza biglietto. Ad esso si accede tramite un passaggio caratterizzato da pareti vetrate che permettono di ammirare la vista dei cortili. Al progetto dell'atrio è anche legata la realizzazione di nuovi servizi al pubblico, come l'auditorium, la caffetteria, una nuova biglietteria e il guardaroba. Il progetto nel suo complesso ha riguardato anche: la realizzazione di due nuovi edifici, l'Asian Pavilion e l'Atelier building; della Philips Wing, una nuova sezione espositiva all'interno degli spazi esistenti; un nuovo spazio espositivo all'aperto e giardino; rinnovate strutture educative.

Riferimenti bibliografici essenziali:

Cruz, Antonio, (2013). *The Rijksmuseum, rehabilitation, adaptation and enlargement. Memoria en ingles*. Estudio Cruz y Ortiz arquitectos, Sevilla.

Fernández, Aurora (2019). *Interventions in the Rijksmuseum: The Reinvention of the Museum*, in «Revista De Arquitectura», pp. 235-39.

Huisman, Jaap (2013). *The New Rijksmuseum Cruz y Ortiz architects*, Nai010 publishers, Rotterdam, Netherlands.

Muers, Paul, Therese van Thoor, Marie (2013). *The Rijksmuseum Amsterdam. The restoration & transformation of a national monument*, Rotterdam & TU Delft, Ed. nai010.

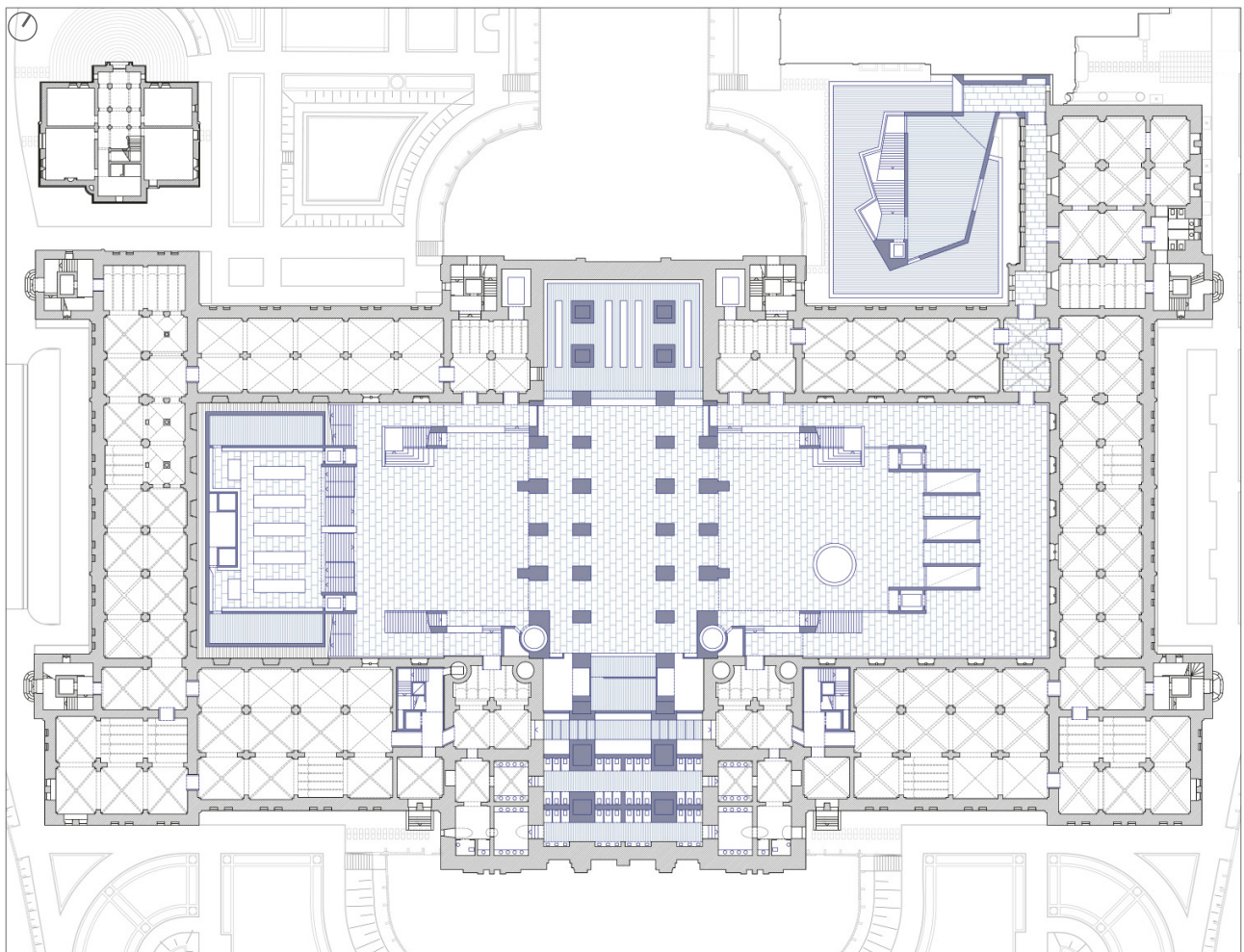
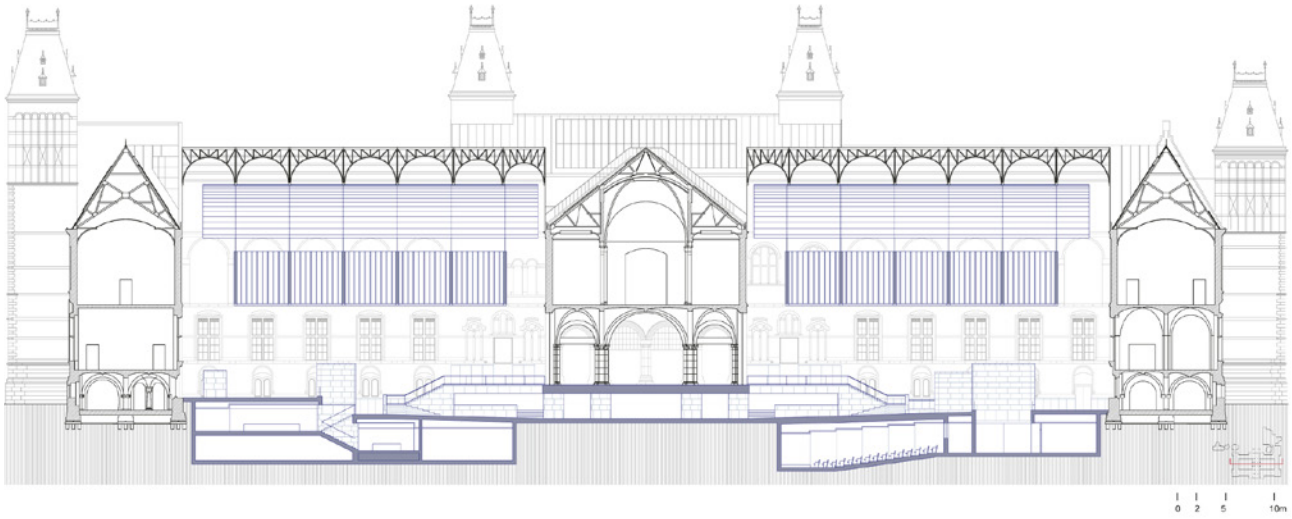
Plevoets, Bie, Van Cleempoel, Koenraad, (2019). *Rijksmuseum*, in *Adaptive Reuse of the Built Heritage*, 1st ed., Routledge, pp. 207-13.

The Rijksmuseum, Amsterdam, 2001-2013: Cruz y ortiz architects, (2020). in «A+U: Architecture and Urbanism», vol. 1, pp. 170-179.

The new Rijksmuseum, Amsterdam, the Netherlands, 2013: Cruz y ortiz arquitectos (2014), in «A + U: Architecture and Urbanism», vol.21, pp. 84-97.

Sintesi elementi rilevanti:

- Asse di collegamento urbano Nord-Sud
 - Nuovo spazio di ingresso completamente accessibile al pubblico
 - Collegamento fra cortili interni
 - Riquadrificazione del parco attorno e nuovi servizi pubblici
-





6. NOTTINGHAM CONTEMPORARY

Caruso St. John
Nottingham, Gran Bretagna
2004-2009

Breve descrizione del progetto:

Lo stretto rapporto tra l'interno dell'edificio e la topografia del terreno fa sì che il carattere del museo sia emerso fundamentalmente dalle qualità specifiche del sito. Il progetto parte dall'interesse dei progettisti per la presenza della scogliera e per la modalità con cui eleva il bordo meridionale della zona del Lace Market in modo che diversi gruppi di edifici si presentino quasi in elevazione a Sud della città. Il profilo del museo risulta distintivo e diventa parte della spettacolare vista da sud. I nuovi volumi hanno una chiara relazione con la dimensione e la scala delle case cittadine georgiane esistenti che costeggiano il lato meridionale. Inoltre, l'immagine esterna del Nottingham Contemporary si ispira agli edifici ottocenteschi di Nottingham e in particolare alle imponenti facciate del Lace Market rivestite in mattoni e scandite dai ripetitivi telai strutturali dei magazzini. Il progetto prevede anche la riconfigurazione dello spazio esterno del museo nell'ottica di implementare le relazioni interno - esterno, ospitando installazioni e performance artistiche. Nell' High Pavement, a Nord del sito, un cortile coperto, oltre ad offrire un generoso spazio esterno antistante all'ingresso dell'edificio, diventa punto di partenza di un nuovo percorso pubblico in direzione Nord-Sud, rinnovato rispetto a quello esistente, adiacente al nuovo edificio pubblico. Il percorso verso sud offre viste e accesso a ciascuno dei livelli dell'interno del museo. Esso culmina in un secondo cortile pubblico collocato all'estremità meridionale dell'edificio, uno spazio che ospita l'area all'aperto della caffetteria e che fornisce un ulteriore ingresso all'edificio.

Riferimenti bibliografici essenziali:

Caruso, A., St John, P. R., & Aureli, P. V. (2013). *Caruso st. john 1993-2013*, in «Croquis», n.166, p.269.

<https://www.architectural-review.com/buildings/nottingham-contemporary-by-caruso-st-john-architects>.

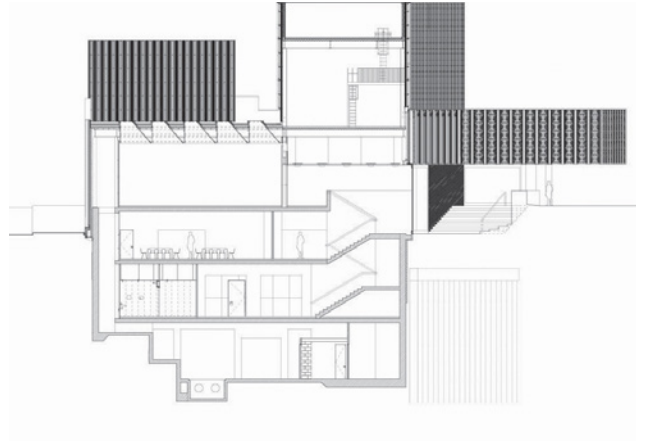
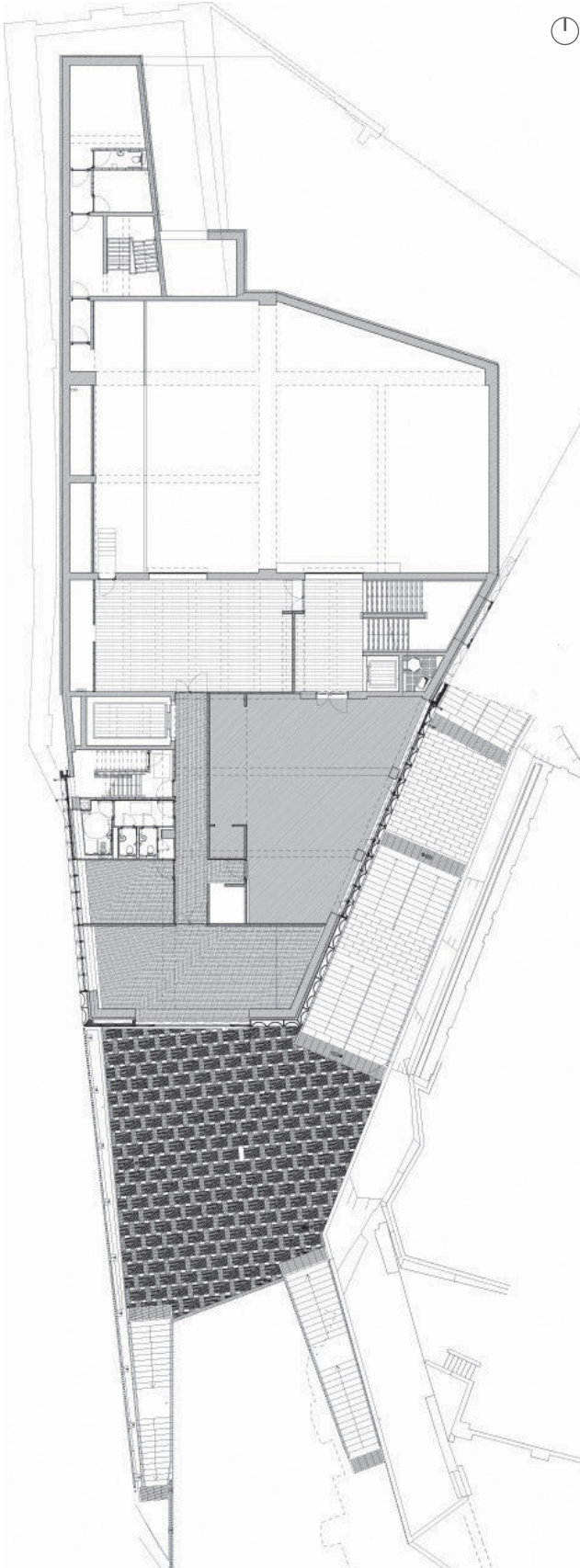
Martin, J. (2007). *Caruso St John architects*, in «Casabella», n.759, pp.74-95.

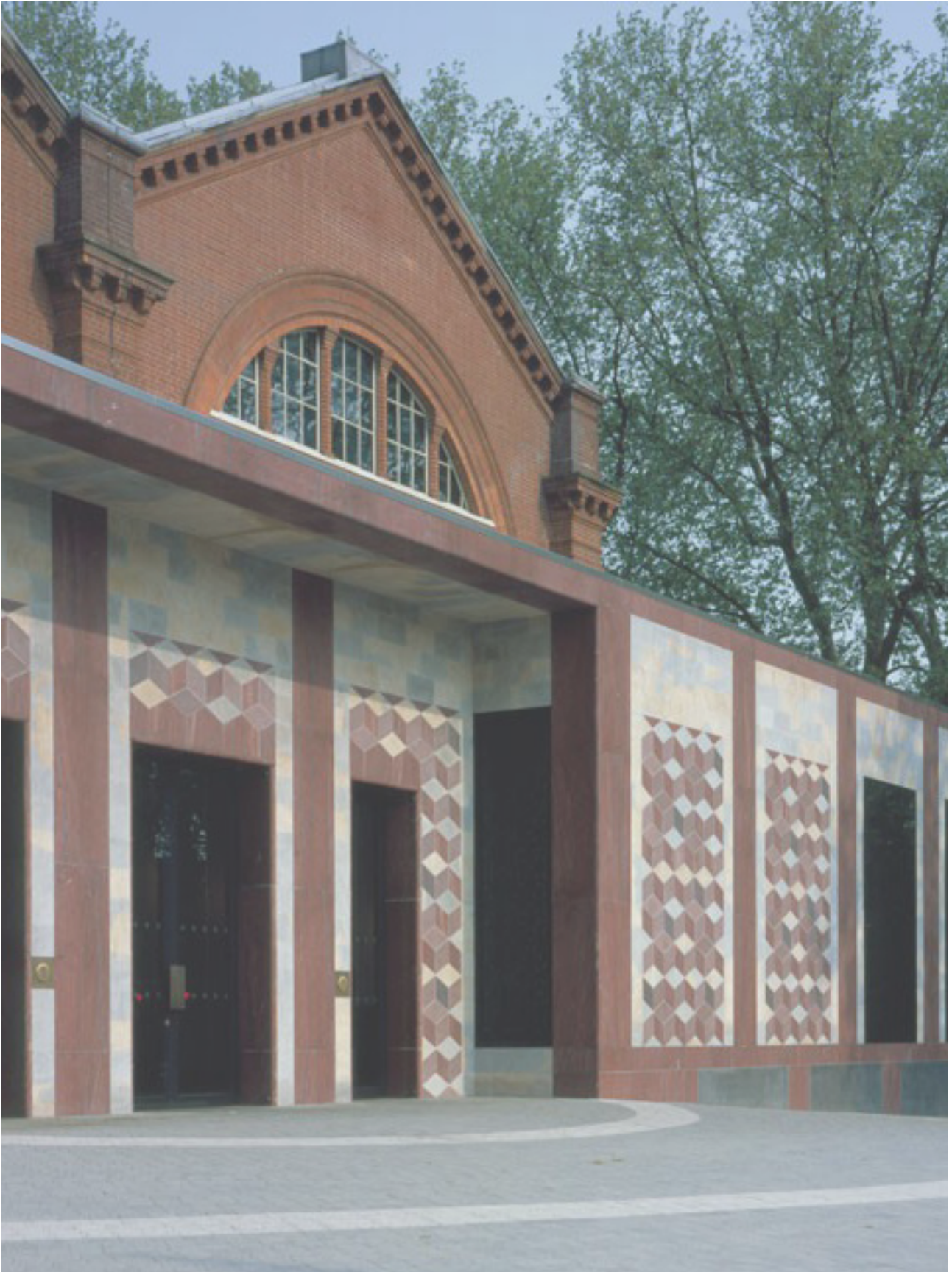
Museum in Nottingham (2010). in «Detail (English Ed.)», vol.212, pp. 128-133.

Nottingham contemporary, Nottingham, UK, 2009: [caruso st john architects], (2015). in «A + U: Architecture and Urbanism», n.3534, pp.122-123.

Sintesi elementi rilevanti:

- Stretto rapporto tra l'interno dell'edificio ed esterno
 - Utilizzo della topografia del terreno per definizione spazi interni
 - Nuovi collegamenti esterni
-





7. VICTORIA AND ALBERT MUSEUM OF CHILDHOOD

Caruso St. John
Londra, Gran Bretagna
2002–2007

Breve descrizione del progetto:

Il museo, fondato nel 1872, diviene ufficialmente Museum of Childhood nel 1974 come parte dei musei V&A, ospitando le sue collezioni dedicate al mondo dell'infanzia. Caruso St John, nel 2002, è stato incaricato del progetto di miglioramento delle strutture dell'edificio e di aggiornamento dell'esposizione delle sue collezioni. L'edificio storico vincolato ha una struttura in ferro costruita per la prima volta nella zona Ovest di Londra, sul sito di quello che ora è l'edificio principale del V&A, per ospitare le mostre della Grande Esposizione del 1851. Successivamente è stato smantellato e ricostruito con nuove facciate nella zona Est della città. La mancanza di fondi all'epoca ha comportato che i progetti dell'architetto per la facciata del museo non venissero mai eseguiti, lasciando l'edificio senza un ingresso adeguato. Dopo una prima fase di intervento nel 2003, nel 2006 si è completata l'esposizione della collezione, fornito un nuovo centro per le attività educative al piano seminterrato e costruito un nuovo spazio d'ingresso sulla facciata anteriore dell'edificio vittoriano. Il nuovo padiglione d'ingresso, con i suoi prospetti a motivi di quarzite rossa e porfidi marroni, conferisce al museo l'aspetto formale di facciata e di esterno mancante. A partire dal 2018, il museo sta subendo una seconda fase di rinnovo che concluderà nel 2023, in cui si sta trasformando da un museo di storia sociale a un "incubatore di fiducia creativa" col nome di *YoungV&A*. In particolare, viene rivisto l'allestimento del museo per costituire tre nuove gallerie permanenti dedicate ai bambini e reinventare l'esperienza dei visitatori, tra cui l'ingresso, bookshop, caffetteria e la stanza per il riposo e la riflessione. Ad oggi è noto per le sue attività educative all'interno dell'East End di Londra ed è frequentato quotidianamente da scuole, famiglie e turisti. L'ingresso è gratuito.

Bibliografia essenziale:

Caruso, A., St John, P. R., & Aureli, P. V. (2013). *Caruso st. john 1993-2013*, in «Croquis», n.166, p. 269.

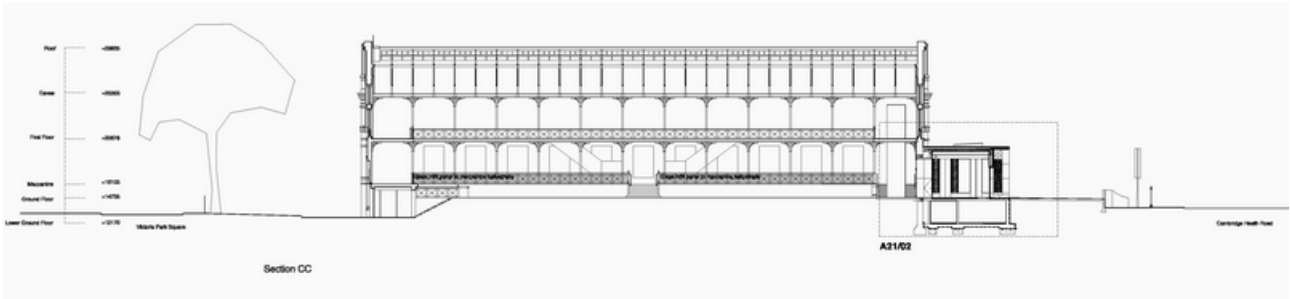
Charman, H., (2020). *Reinventing The V&A Museum Of Childhood*, in «Muzealnictwo», n.61, pp. 117-26.

McGowan, J., Speed, C., Bernie, V., Ewing, S. (2011). *Contested Fields: Perfection and Compromise at Caruso St John's Museum of Childhood*, in «Architecture and Field/Work», Routledge, London, pp.152-64.

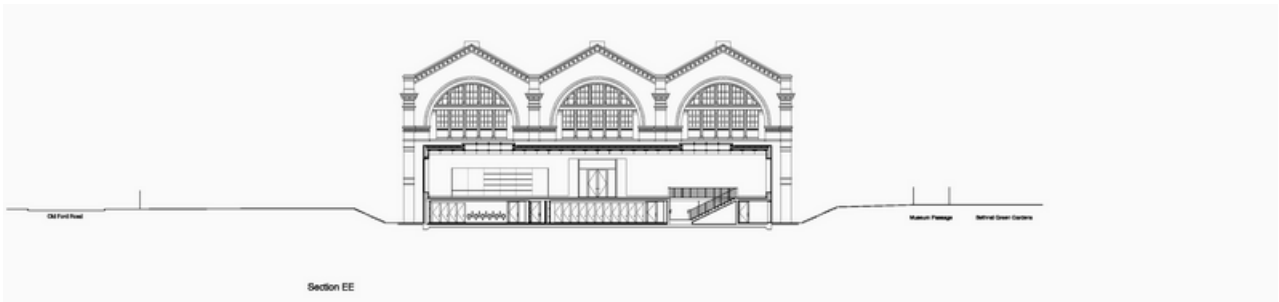
Rosbottom, D. (2007). *Caruso st. john: Museum of childhood*, in «Architects' Journal», n.225, pp. 21-35.

Sintesi elementi rilevanti:

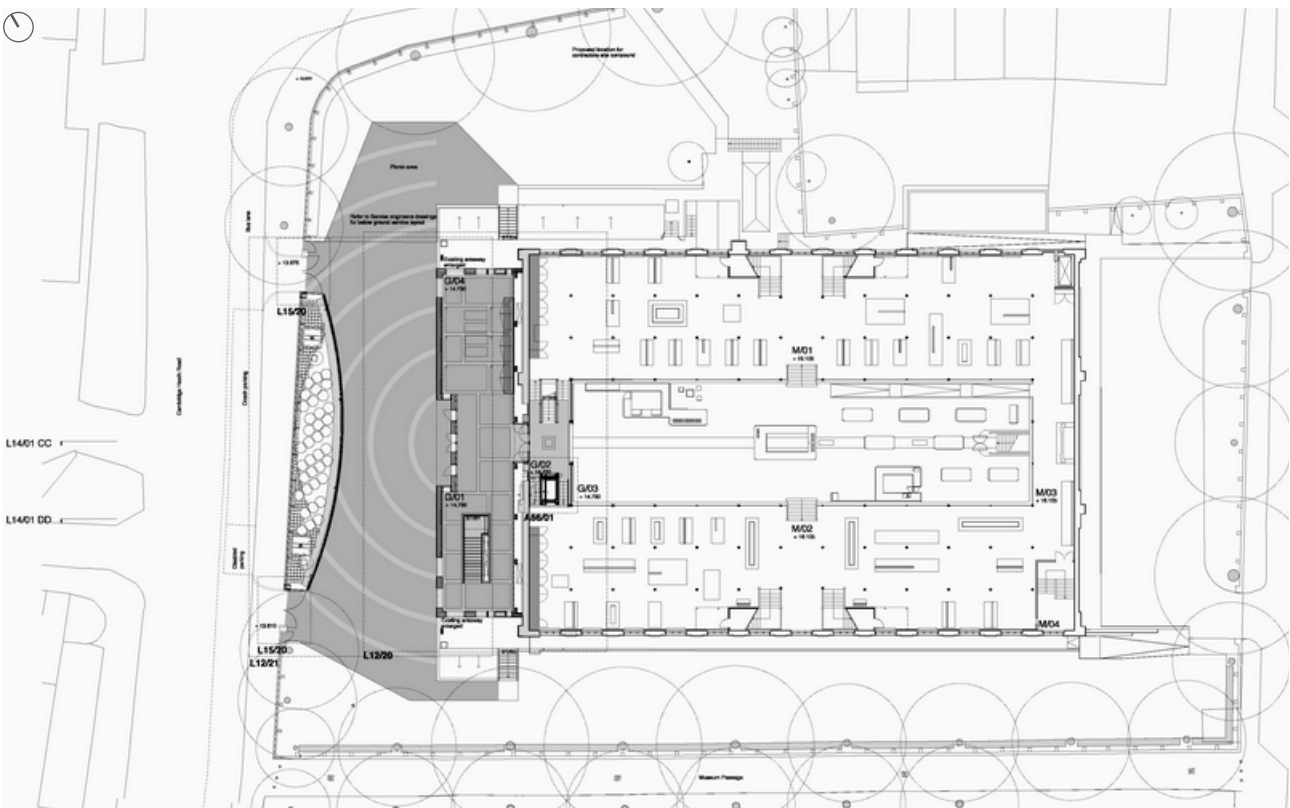
- Nuovo padiglione di ingresso per migliorare rapporto interno/esterno
 - Inserimento nuove funzioni collettive
 - Attività educative
 - Rilevante per comunità locale
 - Gratuità ingresso
-



Section CC



Section EE





8. GHENT CITY MUSEUM–STAM

Koen Van Nieuwenhuysse
Gand, Belgio
2010

Breve descrizione del progetto:

Le origini del museo risalgono al 1823, quando viene costituita la Commissione per i Monumenti e il paesaggio urbano di Gand, che avvia la raccolta di documenti e oggetti sulla città ma è negli anni Novanta che si avvia il progetto per un vero e proprio museo sulla città. L'apertura del museo ha costituito la fase finale della riqualificazione del sito di Bijloke, area importante per la storia della città, divenendo un luogo per attività culturali e che oggi comprende il Bijloke Music Center. La parte dedicata alle mostre permanenti si trova nella Bijloke Abbey, le cui parti più antiche risalgono al XIV secolo, mentre il progetto più recente ha previsto la realizzazione di una nuova ala che ospita l'ingresso del museo, la reception, il caffè del museo, una terrazza e lo spazio introduttivo. Il Museo è concepito come una porta per la città e ha l'obiettivo di incoraggiare i visitatori a uscire e scoprire la città autonomamente, per ricevere una nuova prospettiva su di essa.

La mostra permanente è strutturata per raccontare la storia di Ghent cronologicamente ma a partire dalla storia contemporanea.

Grande rilevanza è stata data ai contenuti multimediali e alle mostre temporanee. Queste ultime si differenziano dalla mostra permanente ed esplorano il concetto di "urbanità" da diverse angolazioni, con l'obiettivo di proporre un museo della città dinamico. Di recente, inoltre, il museo ha avviato una collaborazione con il Museo della città di Rotterdam sugli *Skyline* delle rispettive città.

Bibliografia essenziale:

Basso Peressut, L., Lanz, F., Postiglione, G., (2013). *European Museums in the 21st Century: Setting the Framework*, Vol. 2, Politecnico di Milano.

Betti L., (2012). *Involving citizens: a snapshot of some European city museums*, in *Our Greatest Artefact: the City. Essays on cities and museums about them*, CAMOC, ICOM's International Committee for the Collections and Activities of Museums of Cities.

De Jaegher, L., De Waele, M., and Van Goethem, V. (2012). *The Use of Digital Media in a New Urban History Exhibition: STAM - Ghent City Museum*, in *18th International Conference on Virtual Systems and Multimedia*, pp. 557-60.

Interviews with the director, Maria De Waele, and De Waele et al. 2010, www.stamgent.be.

Sintesi elementi rilevanti:

- Nuovo padiglione di ingresso per migliorare rapporto interno/esterno
 - Riqualificazione piazza esterna e spazio pubblico di prossimità
 - Nuovo corpo per servizi aggiuntivi
 - *Network* con altri musei della città
-





9. VICTORIA AND ALBERT MUSEUM - EXHIBITION ROAD QUARTER

AA.VV.

Londra, Gran Bretagna
(1852, rinnovato dal 2001)

Breve descrizione del progetto:

Il Victoria and Albert Museum di Londra è stato di recente oggetto di un programma di rinnovamento, iniziato con il progetto *Futureplan*: la prima fase è iniziata con l'apertura delle British Galleries, nel 2001, e si è conclusa nel 2009, con l'apertura delle gallerie Medieval & Renaissance. Successivamente è stato avviato il progetto *The V&A Exhibition Road Quarter* nel 2017. L'imponente ingresso principale rivolto a Sud, progettato da Aston Webb, distaccato dagli altri musei di South Kensington, è stato ora unito da un ingresso occidentale e da un cortile che si affaccia sulla Exhibition Road, che penetra nella facciata colonnata progettata da Aston Webb fino a quello che era il cortile di deposito delle caldaie, e che porta a una nuova galleria espositiva sotterranea. Ripristinando l'intenzione originale di Webb di una facciata aperta sulla Exhibition Road, lo studio AL_A ha definito un ingresso informale del XXI secolo come alternativa allo storico ingresso di Cromwell Road, concependo la facciata come un colonnato aperto. Al di là della facciata, il nuovo cortile funziona come una soglia estesa e porosa tra città e museo. Abbattendo la separazione tra strada e museo, il progetto ha l'obiettivo di portare nuovo pubblico all'interno del cuore dell'edificio. La piazza su Exhibition Road invita i visitatori alle nuove gallerie ipogee del museo, pensate come un percorso di discesa in cui l'orientamento e aperture strategiche verso l'esterno mettono in contatto il nuovo con l'esistente in una serie continua di rimandi.

Bibliografia essenziale:

Dunmall, G. (2017). *Victoria & albert museum in london: new V&A extension and entrance*; [AL_A], in «Detail», n.57(11), pp. 4-6.

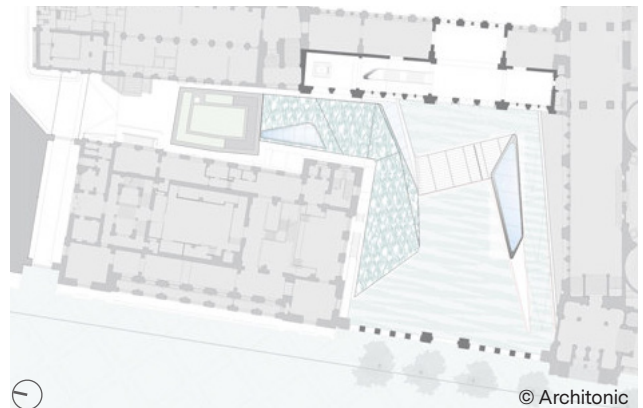
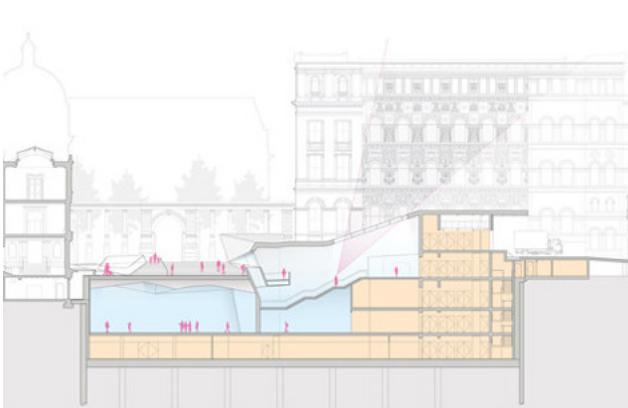
Hespe, C. (2018). *Extension du musée V&A, Londres [england]: AL_A.*, in «Moniteur Architecture AMC», vol.270, pp. 56-57.

<https://architecturenow.co.nz/articles/amanda-levete-exhibition-road-quarter-v-and-a-museum-london>.

V&A east collection & research centre, london, UK, 2018- : [diller scofidio + renfro]. (2019). in «A + U: Architecture and Urbanism», n.6, pp. 17-173.

Sintesi elementi rilevanti:

- Negli ultimi 15 anni è stato trasformato oltre l'85% degli spazi pubblici del museo, migliorando l'accesso
 - Nuova relazione fra museo e strada
-





10. MAAM - Museo dell'Altro e dell'Altrove di Metropoliz (2012) RIF - Museo delle periferie (2021)

AA.VV.
Roma, Italia

Breve descrizione del progetto:

Una fabbrica dismessa che si sviluppa su una vasta area nel quartiere di Tor Sapienza viene occupata nel marzo del 2009 dai Blocchi Precari Metropolitani, un'organizzazione che a Roma opera attivamente per rispondere al problema dell'emergenza abitativa. Nel 2012 viene avviato un progetto cinematografico, *Space Metropoliz*, film di Giorgio De Finis e Fabrizio Boni che documenta lo "Spazio". L'idea di un museo nasce dall'intento di archiviare il materiale prodotto nel cantiere, per poi, invece, trasformarsi in una sorta di "opera d'arte vivente", a cui artisti, in particolare *street-artists*, da tutti il mondo contribuiscono gratuitamente, al contempo vivendo e interagendo con gli spazi e le persone della comunità abitativa. Oltre alle singole realizzazioni, quindi, è l'edificio nel suo insieme a essere osservato e interrogato, costruendo un nuovo paesaggio in un'area altrimenti degradata e dando voce a tensioni sociali. Il museo si presenta come un esperimento sociale ma rappresenta anche una critica aperta all'elitarismo dei musei e alla gentrificazione selvaggia. Il Maam, assieme al Museo delle periferie - non ancora realizzato - sono esperimenti che propongono nuovi modi di vivere e pensare la città e che realizzano un dialogo che travalica i confini istituzionali. Il termine "Museo delle periferie" rappresenta già di per sé un "ossimoro": da una parte il museo, il punto più alto della città globale, intento a valorizzare raccolte di pregio, dall'altro la periferia, il margine della metropoli.

Bibliografia essenziale:

Agostini I., Attili G., Decandia L., (2017). *La città e l'accoglienza*, Manifestolibri, Roma.

Boccalatte Paola E.(2017). *Migrations and spontaneous museums in Italy*, in «CAMOC Review», n. 1.

De Finis G., (2016). *MAAM. Museo dell'Altro e dell'Altrove di Metropoliz città meticcica*, Hoepli, Milano.

Grazioli, M. (2017). *From citizens to citadins? Rethinking right to the city inside housing squats in Rome, Italy*, in «Citizenship Studies», vol.21, pp. 393-408.

Maestri, G. (2019). *The Nomad, The Squatter and the State: Roma Racialization and Spatial Politics in Italy*, in «International Journal of Urban and Regional Research», n. 43, pp. 930-946.

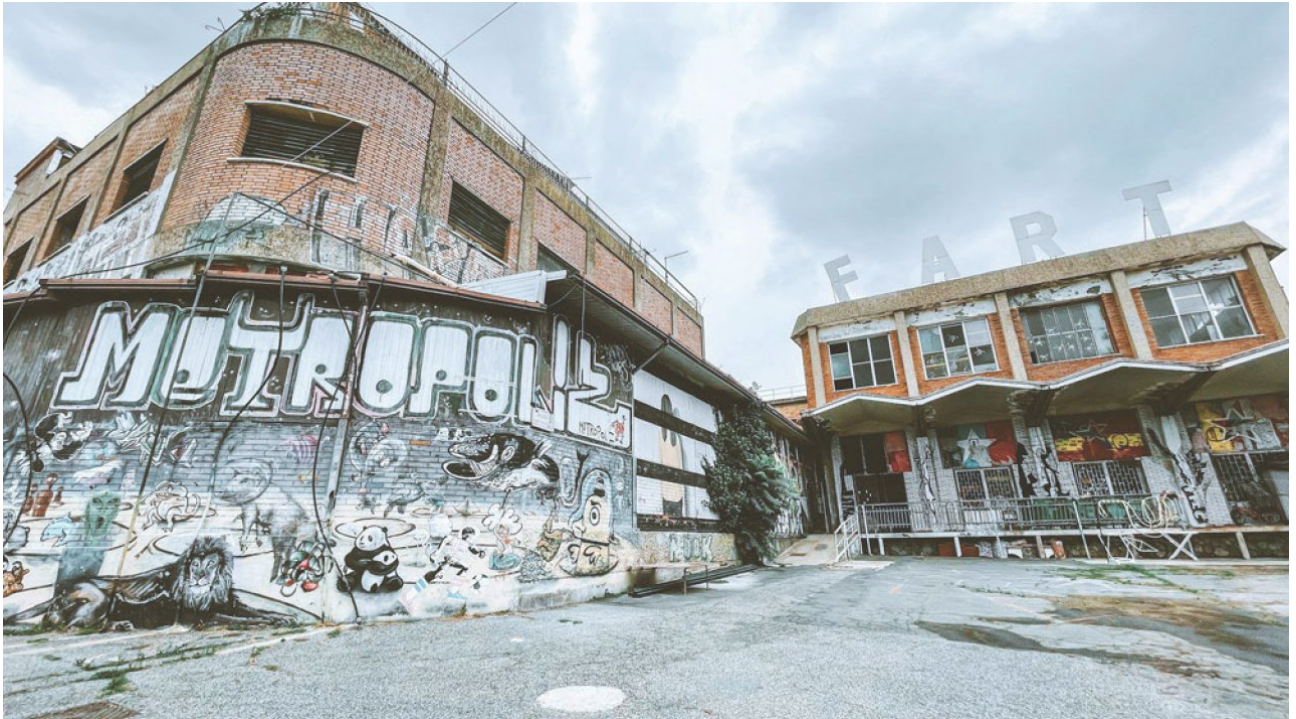
Nalbone Daniele (2020). *Il museo è la mia casa, la mia casa è un museo*, in «Micromega», n.7.

<https://collectormag.it/quando-larte-si-fa-veicolo-di-rif-ondazione/>

<https://www.artribune.com/attualita/2015/04/la-storia-del-maam-larte-prende-vita-in-uno-strano-museo-a-roma-1/>

Sintesi elementi rilevanti:

- Rigenerazione urbana e recupero di edificio in stato di degrado
 - Innovazione sociale
 - Racconto su parti di città meno esplorate
 - Collegamento centro/periferia
-



Riferimenti bibliografici

1. Museo, architettura, città

Pevsner, Nikolaus, 1976. *A history of building types*, Thames and Hudson, London, cap. 8 *Museums*, pp. 111 - 138.

«Hinterland», luglio-agosto 1978. *Per un museo metropolitano*, n. 4.

«Hinterland», 1982. *La diffusione museale*, n. 21-22.

Bennett, Tony, 1995. *The Birth of the Museum*, Routledge, London.

Basso Peressut, Luca, 1999. *Musei: architetture 1990-2000*, Federico Motta Editore, Milano.

Bertuglia, Cristoforo Sergio, Bertuglia, Francesca, Magnaghi, Agostino, 1999. *Il museo tra reale e virtuale*, Editori Riuniti, Roma.

Bodo, Simona, 2000. *Il museo relazionale: riflessioni ed esperienze europee / a cura di Simona Bodo*, Torino: Fondazione Giovanni Agnelli (link:<http://www.byterfly.eu/islandora/object/librib:94170#page/8/mode/2up>)

Basso Peressut, Luca, 2005. *Il museo moderno: architettura e museografia da Auguste Perret a Louis I. Kahn*, Lybra Immagine, Milano.

Minucciani, Valeria (a cura di), 2005. *Il museo fuori dal museo. Il territorio e la comunicazione museale*, Lybra Immagine, Milano.

Dal Pozzolo, Luca, Gron, Silvia, Magnaghi, Agostino, 2006. *Tra città e museo, itinerari, incroci, convergenze*, Name Edizioni, Genova.

Suma, Stefania, 2007. *Musei II. Architetture 2000-2007*, Motta Architettura, Milano.

Purini, Franco, Ciorra Pippo, Suma Stefania, 2008. *Nuovi musei. I luoghi dell'arte nell'era dell'iperconsumismo*, Libria, Potenza.

Criconia Alessandra, 2011. *L'architettura dei Musei*, Carocci editore, Roma.

Macdonald Sharon, 2011. *A companion to museum studies*, Wiley-Blackwell, UK.

Minucciani, Valeria, 2012. *Pensare il museo. Dai fondamenti teorici agli strumenti tecnici*, CET, Rivoli.

Guerzoni, Guido, 2014. *Museums on the Map 1995-2012*, Umberto Allemandi, Torino.

Basso Peressut, Luca, Forino, Imma, Leveratto, Jacopo, 2016. *Wandering in knowledge inclusive spaces for culture in an age of global nomadism*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

Hoffmann, Hans Wolfgang, 2016. *Museum Buildings*, DETAIL, München.

Negri, Massimo, 2016. *La grande rivoluzione dei musei europei. Museum Proms*, Marsilio Editori, Venezia.

Acocella, Antonio, 2021. *La rovina come pretesto: continuità e metamorfosi in tre musei ricostruiti*, Quodlibet, Macerata.

Benente, Michela, Minucciani, Valeria, 2021. *Dalla città al museo attraverso un'esperienza inclusiva*, in Germanà, Maria Luisa, Prescia, Renata (a cura di), 2021. *L'accessibilità Nel Patrimonio Architettonico. Approcci ed esperienze tra tecnologia e restauro*, Anteferma Edizioni, Conegliano.

2. Riferimenti di cultura del progetto

Alexander, Christopher, 1977. *A pattern language: Towns, buildings, construction*, Center for Environmental Structure, Berkeley.

Rossi, Aldo, *Architettura per i musei*, in AA. VV. 1985. *Teoria della progettazione architettonica*, Edizioni Dedalo, Bari.

Moneo, José Rafael, 2004. *La solitudine degli edifici e altri scritti*, a cura di Andrea Casiraghi e Daniele Vitale, Umberto Allemandi & C., Torino.

Gron, Silvia, Dal Pozzolo, Luca, 2007. *Quando il progetto e gli abitanti dialogano con il luogo*, in Roggero, Costanza, Dellapiana, Elena, Montanari, Guido (a cura di), 2007. *Il patrimonio architettonico e ambientale. Scritti in onore di Micaela Viglino Davico*, Celid, Torino, pp. 165-168.

Gron, Silvia, 2008. *Le rovine contemporanee: immagine-identità culturale delle architetture in cemento armato*, in Ientile, Rosalba (a cura di), 2008. *Architetture in cemento armato: orientamenti per la conservazione*, Franco Angeli, Milano, pp. 244-250.

Pierini, Orsina Simona, Martí Arís, Carlos, 2008. *Passaggio in Iberia: percorsi del moderno nell'architettura spagnola contemporanea*, Marinotti, Milano.

Nouvel, Jean, 2008. *Manifeste de Louisiana*, written for the Exhibition *Jean Nouvel: Louisiana Manifesto*, Louisiana Museum of Modern Art.

Gehl, Jan, Jo, Koch, 2011. *Life between Buildings Using Public Space*, Van Nostrand Reinhold, New York. (originariamente pubblicato in danese nel 1971).

Rossi, Aldo, 2011. *L'architettura della Città*, Quodlibet, Macerata.

Gehl, Jan, 2012. *Vita in città, spazio urbano e relazioni sociali*, Maggioli Editore, Milano.

Koolhaas, Rem, Otero-Pailos, Jorge, 2014. *Preservation is Overtaking Us*, GSAPP Transcripts.

Coscia, Cristina, Gron, Silvia, Morezzi, Emanuele, Primavera, Alessio, 2018. *Occasioni di dialogo. Progetto di recupero urbano a Vinovo: La Casa della Divina Provvidenza*, Writeupsite, Roma.

Gron, Silvia, Eleni, Gkrimpa, 2018. *Exclusion – Inclusion. Eptapyrgio, the Fortress of Thessaloniki*, in Marotta, Spallone, Roberta, *Defensive Architecture of The Mediterranean*, vol. 9, International Conference on Modern Age Fortifications of the Mediterranean Coast, FORTMED2018.

Sim, David, Jan, Gehl, 2019. *Soft City*, Island Press, Washington D. C.

Gron, Silvia, 2021. *La città contenitore di cose da trattenere*, in Nervo, Alberto, 2021. *I cinema a Buenos Aires. Spazi in trasformazione che raccontano la città*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), pp. 104-107.

Gron, Silvia, 2022. *Genius Loci, memory and new uses of industrial sites*, in Yildiz, Gozde, *From Kundura to cinema. Topological Zeitgeist of Beykoz Kundura in Istanbul*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), pp. 6-15.

3. Evaluation Studies: ricerche compiute, contributi teorici, strumenti per la valutazione

Solima, Ludovico, 2000. *Il Pubblico dei musei: indagine sulla comunicazione dei musei statali italiani*, Gangemi Editore, Roma.

Coscia, Cristina, 2001. *Gestione e indicatori sintetici per contenitori e funzioni culturali-ricreative*, in «Genio Rurale- Estimo E Territorio», n.64, pp. 11-24.

Solima, Ludovico, 2002. *Indagine osservante sui comportamenti di fruizione dei visitatori della sezione "Partenope e Neapolis" del Museo Nazionale di Napoli*, Megaride, Napoli.

Solima, Ludovico, Bollo, Alessandro, 2002. *I musei e le imprese: indagine sui servizi di accoglienza nei musei statali italiani*, Electa, Napoli.

Bollo, Alessandro, 2004. *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*, Editore Eros Merli, Trento.

Bollo, Alessandro, Fondazione Fitzcarraldo (A cura di) 2004. *Indagine sul pubblico dei musei lombardi*, Direzione Generale Culture, Identità e Autonomie della Regione Lombardia, Milano.

Simone, Vincenzo, (a cura di), 2004. *I primi visitatori del Museo Diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e della Libertà*, in *Quaderni dei Musei Civici della Città di Torino*, n. 10.

H.Russell, Bernard, 2006. *Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative Approaches*, AltaMira Press, Lanham

Coscia, Cristina, 2007. *Metodo Delphi a supporto delle scelte strategiche fra proposte funzionali alternative per la valorizzazione*, in Roggero Bardelli, Costanza, Dellapiana, Elena, Montanari, Guido, Viglino Davico Micaela, 2007. *Il Patrimonio Architettonico e Ambientale Scritti per Micaela Viglino Davico*, Celid, Torino.

Till, Jeremy, 2008. *Three Myths and One Model*, in «Building Material», Vol.17, pp. 4-10.

Till, Jeremy, 2009. *Architecture Depends*, MIT Press.

Bollo, Alessandro, 2009. *L'osservazione nei Visitor Studies a livello internazionale. Uno sguardo lungo un secolo*, in Adriano La Regina, Adriano (a cura di), *L'archeologia e il suo pubblico*, Associazione Civita, Giunti.

Fondazione Fitzcarraldo, 2009. *Quali politiche per un pubblico nuovo. Un percorso di ricerca e di azione per i musei di Torino e del Piemonte, Report finale*, Torino.

Emerson, Robert M., Fretz, Rachel I., Shaw, Linda L., 2011. *Writing Ethnographic Fieldnotes*, University of Chicago Press, Chicago.

Bollo Alessandro, Gariboldi Alessandra, 2012. *I nuovi pubblici e le politiche di audience development*, in Guerzoni, Giovanna, Presta, Gabriella, (a cura di), *Intrecci migranti, La cultura come spazio di incontro*, Bononia University Press, Bologna.

Denscombe, Martyn, 2012. *Research Proposals: A Practical Guide*, McGraw-Hill Education.

Fondazione Fitzcarraldo, 2012. *Materiali per i Musei. Standard museali: rapporti con il territorio*, Torino.

Bollo, Alessandro, 2013. *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in De Biase, Francesco, (a cura di), 2014. *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Franco Angeli, Milano.

Groat Linda N., Wang, David, 2013. *Architectural Research Methods*, Wiley.

Lindsay, Georgia, 2016. *The user perspective on twenty-first-century art museums*, Routledge, New York.

Tzortzi, Kali, 2017. *Museum Space: Where Architecture Meets Museology*, Routledge, London.

Sigler, Jennifer, e Whitman-Salkin, Leah, 2017. *Architectural Ethnography: Atelier Bow-Wow*, Sternberg Press.

Bollo, Alessandro, 2019. *Il rapporto tra strategia e valutazione: prove di integrazione e sfide future*, in «Territori della Cultura», n. 38, *Atti XIV edizione Ravello Lab, La cultura come risorsa dello sviluppo locale una nuova alleanza pubblico privato*.

Caruso, Francesco, 2019. *Valutazione delle performance economiche e sociali dell'offerta culturale*, in «Territori della Cultura», n. 38, *Atti XIV edizione Ravello Lab, La cultura come risorsa dello sviluppo locale una nuova alleanza pubblico privato*.

Coscia, Cristina, Dalpiaz, Paolo, Giacomelli, Enrico, Infortuna, Giulia Maria, 2019. *Il caso dell'Unità Residenziale Est - Ex-Hotel La Serra. Il Delphi Method a supporto di scenari di*

intervento per “ri-Scrivere” la Città di Ivrea, in «VALORI E VALUTAZIONI», n. 22, pp. 47-65.

Coscia, Cristina, Rubino, Irene, 2021. *La creazione di nuovi valori nei processi di rigenerazione urbana e periurbana: la risposta Social Impact-Oriented della disciplina della valutazione economica dei progetti*, In «LABOREST», n. 22, pp. 50-56.

Coscia, Cristina, 2022. *Memory and complex social values of industrial heritage sites: a permanent dialogue and tools to support decision-making*, in Yildiz, Gozde, 2022. *From Kundura to cinema. Topological Zeitgeist of Beykoz Kundura in Istanbul*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), pp. 17-25.

4. Documenti istituzionali e report sul tema

D.M. 10.5.2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, Art. 150, comma 6, D.Lgs. n. 112/199” Suppl. Ord. n. 238 alla G.U. n. 244 del 19 ottobre 2001.

Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, MiBACT, 2014. *Minicifre della cultura*, Roma.

MiBACT, 2015. *Verso un nuovo MIBACT: la riorganizzazione del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo*, www.beniculturali.it

Una nuova agenda europea per la cultura, Commissione Europea, Bruxelles, 22.5.2018.

AA.VV. 2019. *Musei del futuro: Competenze digitali per il cambiamento e l'innovazione in Italia*, Symbola – Fondazioni delle qualità italiane, Unioncamere, Roma.

Da Milano, Cristiano, Gariboldi, Alessandra, (a cura di), 2019. *Audience Development. Mettere i pubblici al centro delle organizzazioni culturali*, FrancoAngeli, Milano.

Istat, 2019. *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, <https://www.istat.it/it/archivio/226510>

Osservatorio Culturale del Piemonte, IRES Piemonte, 2019. *Relazione annuale 2018*, Torino.

Osservatorio Culturale del Piemonte, IRES Piemonte, 2020. *Report annuale musei e beni culturali 2020*, Torino.

Osservatorio Culturale del Piemonte, IRES Piemonte, 2020. *Relazione annuale 2019/2020 'La cultura in Piemonte. Il 2019 e le sfide del Covid nel 2020'*, Torino.

Istituto nazionale di statistica, *Statistiche culturali*, Istat, Roma, <https://www.istat.it/it/archivio/statistiche+culturali>

Istituto nazionale di statistica, 2020. *Turismo d'arte in area urbana. Una proposta di indicatori*, Istat, Roma. <https://www.istat.it/it/files//2021/01/Turismo-arte-area-urbana.pdf>

AA.VV., 2021. *Io sono cultura, Rapporto 2021*, Symbola – Fondazioni delle qualità italiane, Unioncamere, Roma.

Osservatorio Culturale del Piemonte, IRES Piemonte, 2021. *Relazione annuale 2020/2021 'La cultura in Piemonte nel 2020. Oltre i dati, questione di futuro'*, Torino.

Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, 2022. *Come si misura la cultura?*, Roma.

5. Tesi / lavori accademici

Siciliano, Roberta, 2003. *Dalla città al museo: gli spazi di accoglienza museali come nodo complesso di problematiche funzionali, organizzative, comunicazionali e come soglia per una commutazione dello sguardo verso la percezione degli oggetti*; rel. Cristoforo Sergio Bertuglia; correl. Luca Dal Pozzolo, Andrea Stanghellini.

Cuomo, Alberto, Cacciari, Massimo, Forte, Bruno, Vitiello, Vincenzo 2004. *Architettura, arte, museo Anselmi, Boeri ... [et al.]*, Gangemi, Roma. (atti del convegno-seminario *Abitare l'arte*, organizzato dal dottorato in Composizione Architettonica della Facoltà di Architettura di Napoli)

Gioacchino, Alessia, Pellegrino, Teresa, 2004. *Il museo come "machine à voir". Le indagini osservanti come contributo alla progettazione degli allestimenti museali*, tesi di laurea II Facoltà di Architettura, Politecnico di Torino, rel. Luca Dal Pozzolo; correl. Alessandro Bollo.

Rosso, Valentina, Violetta, Luisa, 2007. *L'esperienza del museo: nuovi metodi di indagine e conoscenza*, Tesi di Laurea, Politecnico di Torino, Rel. Alessandro Bollo.

Ballarin, Matteo, Dalla Mura, Maddalena (a cura di), 2011. *Museum and Design Disciplines*, Università IUAV di Venezia.

Basso Peressut, Luca, Lanz, Francesca, Postiglione, Gennaro, 2013. *European Museums in the 21st Century: Setting the Framework*, Vol. 2, Politecnico di Milano.

Campagnaro, Silvia, 2014. *Barcellona, Città Di Fabbriche Riuse Del Patrimonio Industriale Il Caso Emblematico Di Can Batlló*, tesi di laurea magistrale, Facoltà di Architettura, Politecnico di Torino, rel. Silvia Gron.

Mura, Paola, 2014. *Il "quarto tempo" del museo in Europa: architettura, funzioni e spazio pubblico nel museo contemporaneo*, Università Degli Studi Di Cagliari, Corso Di Dottorato in Architettura XXVII Ciclo, Tutor: Prof. Antonello Sanna; Prof. Paolo Sanjust.

Köncke Machín, Florencia, 2020. *La ciudad en los museos. El papel articulador del vestibulo*, Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Barcelona, Universidad Politécnica de Catalunya, trabajo final de master, Tutor: Xavier Monteys.

6. La fruizione museale: contributi teorici

Bourdieu, Pierre, 1983. *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna.

Bourdieu, Pierre, Passeron, Jean Claude, 1990. *Reproduction in Education, Society and Culture*, Sage Publications, London.

Duncan, Carol, 1995. *Civilizing Rituals: inside Public Art Museums*, Routledge, London.

Bourdieu, Pierre, 2003. *Per una teoria della pratica. Con tre studi di etnologia cabila*, Raffaello Cortina, Milano.

7. Musei e politiche dei Beni culturali

Emiliani, Andrea, 1974. *Dal Museo al Territorio 1967-74*, Edizioni Alfa, Bologna.

Emiliani, Andrea, 1985. *Il Museo alla sua Terza Età*, Edizioni Alfa, Bologna.

Jalla, Daniele, 2000. *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Utet, Torino.

Settis, Salvatore, 2002. *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Einaudi, Torino.

Smith, Laura Jane, 2006. *Uses of heritage*, Routledge, London and New York.

Volpe, Giuliano, 2015. *Patrimonio al futuro. Un manifesto per i beni culturali e il paesaggio*, Mondadori Electa, Milano.

Dezzi Bardeschi, Chiara (a cura di), 2017. *Abbecedario Minimo: Cento voci per il restauro*, Supplemento Ananke, Altralinea Edizioni, Firenze.

Anon, 2018. *Visioni al futuro: contributi all'Anno europeo del patrimonio culturale 2018*, Editrice Bibliografica, Milano.

Dal Pozzolo, Luca, 2018. *Il patrimonio culturale tra memoria e futuro*, Editrice Bibliografica, Milano.

Christillin, Evelina, Greco, Christian, 2020. *Le memorie del futuro*, Giulio Einaudi editore, Torino.

Cicerchia, Annalisa, 2021. *Che cosa muove la cultura: impatti, misure e racconti tra economia e immaginario*, Editrice Bibliografica, Milano.

Solima, Ludovico, Garlandini, Alberto, 2022. *Le parole del museo. Un percorso tra management, tecnologie digitali e sostenibilità*, Carocci editore Studi Superiori 1305, Roma.

8. Bibliografia specifica sui casi studio

SPAGNA, BARCELONA

Lotus International n. 23, 1979. *La Catalogna*, Editoriale Lotus, Milano.

Bohigas, Oriol, 1983. *Plans i projectes per a Barcelona: 1981/1982*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

Bohigas, Oriol, 1986. *Reconstrucción de Barcelona*, Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo, Madrid; ed.ita. Zazzara L (a cura di), 1992, *Ricostruire Barcellona*, Etas Libri, Milano.

Montaner, Josep Maria, Muxi, Zida, 2004. *Los modelos Barcelona: de la acupuntura a la protesis*, in «Arquitectura Viva (Barcelona 2004. De la trama al totem: urbanidad y espectáculo)», n.84.

Delgado, Manuel, 2005. *Elogi del vianant: del "model Barcelona" a la Barcelona real*, 1984, Barcelona.

Montaner, Josep Maria, 2006. *Le modèle Barcelone*, in «Pensée de midi», n. 18, pp. 16–20.

Clos, Oriol, 2008. *Barcelona, transformació: plans i projectes*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

López Corduente, Aurora, (a cura di) 2011. *22@ Barcelona: 10 anys de renovació urbana = 10 years of urban renewal*, l'Ajuntament, Barcelona.

Montaner, Joseph Maria, Alvarez Fernando, Muxi Zaida, Roser Casanovas, 2013. *Reader Modelo Barcelona 1973-2013*, Comanegra Ajuntament de Barcelona, Departamento de Composition Arquitectonica de la ETSAB- UPC, Barcelona.

Guallart i Furió, Vicente, et al., 2015. *Plans and projects for Barcelona: 2011-2015*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

Scarnato, A., 2016. *Barcelona supermodelo. La complejidad de una transformación social y urbana (1979-2011)*, Editorial Comanegra i Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

Ulied, Andreu, 2019. *Barcelona pròxima: construir, habitar i pensar les ciutats*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

MUHBA

Roca i Albert Joan, 1994. *Recomposició capitalista i perifèrització social*, in *El futur de les perifèries urbanes: canvi econòmic i crisi social a les metròpolis contemporànies*, Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social; Institut de Batxillerat "Barri Besós", Barcelona.

Checa Artasú, Martí, 2002. *Poblenou: la fàbrica de Barcelona*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

Ajuntament de Barcelona, 2006. *Plan Estratégico de Cultura de Barcelona. Nuevos acentos 2006*, Barcelona.

Roca i Albert Joan, 2007. *Apropiarse de la ciudad*, en «*Arte, experiencias y territorios en proceso*», Idensitat, pp. 120-125.

Ajuntament de Barcelona, Instituto de Cultura, 2008. *Síntesis del nuevo Plan Estratégico del MUHBA*, Barcelona.

Roca i Albert, Joan, 2009. *El museu d'història de barcelona, portal de la ciudad*, in «*her&mus*», n. 2, pp. 98-105.

Ajuntament de Barcelona, 2015. *Estadístiques de turisme. Barcelona: ciutat i entorn. Estadísticas de turismo. Tourism statistics. Barcelona: city and surroundings*, Barcelona.

MUHBA, 2015. *Museu d'Història de Barcelona. Balanç de l'any 2015*, Museu d'Història de la Ciutat, Barcelona.

MUHBA, Ajuntament de Barcelona, 2016. *Línies estratègiques*, Museu d'Història de la Ciutat, Barcelona.

MUHBA, Ajuntament de Barcelona, 2017. *Projecte MUHBA Casa Padellas*, Museu d'Història de la Ciutat, Barcelona.

Montañés, José Ángel, 2017. *Los visitantes de los museos, a examen*, in «El país digital» 12 Febrero. <http://ccaa.elpais.com/ccaa/2017/02/12/catalunya/1486927619_712334.html> [16 Abril 2017].

Roca i Albert, Joan, 2018. *The Informal City in the Museum of Barcelona*, in «Museum International», n. 70, pp. 48-59.

Roca i Albert, Joan, 2018. *At the Crossroads of Cultural and Urban Policies. Rethinking the City and the City Museum in The Future Of Museums Of Cities - Camoc Annual Conference Frankfurt, Germany, June 2018*, pp. 13-27.

Romero, Branchadell, K., 2018. *[Fábricas y redes] culturales. Patrimonio Industrial estratégico para conectar el territorio*, in «Labor e Engenho», n.12(1), pp. 47-70.

ICUB, *Memòria 2019*, Barcelona.

MUHBA, Ajuntament de Barcelona, 2019. *Línies generals de programació MUHBA 2019-2023*, Museu d'Història de la Ciutat, Barcelona.

MUHBA, Ajuntament de Barcelona, 2019. *Línies estratègiques 2019-2023*, Museu d'Història de la Ciutat, Barcelona.

Perez Rubiales Elena, 2019. *Right to the City, Right of the Citizens: For a New Generation of City Museums*, in *City Museums as Cultural Hubs: Past, Present and Future*, Kyoto, Japan, September 2-5, 2019- CAMOC Conferencia Anual 2019, book of proceeding, pp. 106-117.

Ajuntament de Barcelona, 2020. *Anuari Estadístic de la Ciutat de Barcelona 2020*, Barcelona.

Ayuntamiento de Barcelona, 2020. *Plan Estratégico de Turismo de Barcelona 2020*, Barcelona.

Roca i Albert, Joan, Turégano López, Carme, 2020. *La gestió participativa i el museu de la ciutat. Patrimoni, ciutadania i nodes culturals als barris de Barcelona*, in «Diferents. Revista De Museus», n. 5, pp. 18-35.

Quartiere Poble Nou e edificio Oliva Artès

Checa Artasú Martí, 2002. *Poblenou: la fàbrica de Barcelona*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

Grup de Patrimoni Industrial del Fòrum de la Ribera del Besòs, 2006. *Can Ricart: patrimoni, innovació i ciutadania*, Barcelona.

Grup de Patrimoni Industrial del Fòrum de la Ribera del Besòs, 2006. *El Pla De Patrimoni Industrial Del Poblenou*, Barcelona.

Tatjer Mercè, Vilanova Antoni, 2008. *La ciutat de les fàbriques*, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

Martí Grau, Jordi, 2011. *Poble Nou: les relacions d'un barri amb la seva ciutat*, conferència.

Ajuntament de Barcelona, MUHBA, 2013. *Guia urbana Poblenou/BCN*, Barcelona.

Muñoz, Francesc, 2013. *L'Eix Pere IV el repte d'articular patrimoni i paisatge*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n. 28, p. 22, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

MUHBA, Institut de Cultura, Ajuntament de Barcelona, 2010. *Muhba Oliva Artès, El centre d'història contemporània de Barcelona. Dossier de Premsa*, Barcelona.

MUHBA, Institut de Cultura, Ajuntament de Barcelona, 2010. *Taller Oliva Artès. Estudi historicoartístic*, Barcelona.

López Guallar, Marina, 2014. *Oliva Artès i Barcelona. Del passat al Futur*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n. 30, p. 7, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

Roca I Albert, Joan, 2017. *Barcelona vista des del Besòs. La ciutat des de la perifèria*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n. 33, p. 8, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

Ajuntament de Barcelona, MUHBA, 2018. *PERE IV - Passatge major del Poblenou*, Barcelona.

Habitar grupo de investigacion upc, 2018. *Atlas del aprovechamiento arquitectónico. Estudio crítico de los edificios reutilizados en barcelona*, Upc / Ministerio De Economía Y Competitividad, Barcelona.

Roca I Albert, Joan, 2018. *El Besòs Riba de museus* in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n. 34, p. 24, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

Clarós Ferret, Salvador, 2019. *Oliva Artés: una escala del barri a la metròpoli*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n. 35, p. 3, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

Iglesias, Marta, 2020. *MUHBA Oliva Artés. El museu com a laboratori*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n.36, p.21, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

Oliva Artés Museum in Barcelona, 2020, in «Detail» n. 5, p. 18-19.

Roca I Albert, Joan, 2020. *Innovar en temps de pandèmia: Decàleg per a un museu de la ciutadania*, in «MUHBA butlletí: butlletí informatiu del Museu d'Història de Barcelona» n. 36, p. 2, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.

TC Cuadernos n.144 - BAAS / Jordi Badia 2010-2020, 2020, General De Ediciones De Arquitectura, Valencia, España.

Rubert de Ventós, Maria, Gomez Escoda, Eulalia Maria, 2020. *Pere IV: scan Poblenou Barcelona: urbanística 2 2016, la ciutat per parts*, Grup de Recerca Laboratori d'Urbanisme. LUB, ETSAB, Barcelona.

<https://www.arquitecturacatalana.cat/ca/obres/muhba-oliva-artes>, 2021

<https://www.tccuadernos.com/blog/baas-arquitectura-museo-oliva-artes/>, 2021

https://cat.elpais.com/cat/2021/03/18/cultura/1616072512_403803.html (*La cara b dels edificis*), 2021

https://elpais.com/ccaa/2020/02/04/catalunya/1580828138_532510.html?prm=enviar_email (*¿Tenemos los museos bien puestos?*), 2021

https://cat.elpais.com/cat/2020/03/27/cultura/1585321697_176152.html (*Passeigs virtuals?*), 2021

ITALIA

PALERMO, Ecomuseo Mare Memoria Viva

Pirrone, Daniela, 1993. *Archeologia industriale in Sicilia: la linea a scartamento ridotto. Palermo S. Erasmo-San Carlo*, Guida Edizioni, Palermo.

Giambalivo, Debora, *Una sala delle esposizioni nel deposito FS Sant.Erasmo*, in «Il mediterraneo», 19 maggio 1997.

Sant'Erasmus, via al restauro della stazione, in «Il Giornale di Sicilia», giovedì 29 maggio 1997.

Trovato, Simonetta, *Giambrone: "ecco i progetti per la cultura a Palermo"*, in «Il Giornale di Sicilia», 2 marzo 1998.

Cottone, Anna, 2000. *Il deposito locomotive di Sant'Erasmus, un progetto dimenticato*, in Amoroso, Salvatore, Carcasio, Maria (a cura di), 2002. *Le stazioni ferroviarie di Palermo*, Catalogo della mostra (Palermo, 15 dicembre 2000 - 31 gennaio 2001), Centro Regionale per la progettazione e il Restauro, Palermo.

Fundarò, Annamaria, *L'ex deposito Locomotive Sant'Erasmus a Palermo*, in Amoroso, Salvatore, Carcasio, Maria (a cura di), 2002. *Le stazioni ferroviarie di Palermo*, Catalogo della mostra (Palermo, 15 dicembre 2000 - 31 gennaio 2001), Centro Regionale per la progettazione e il Restauro, Palermo.

Cap. 5 *La ferrovia a scartamento ridotto Palermo-Corleone e la stazione di Sant'Erasmus*, in Amoroso, Salvatore, Carcasio, Maria (a cura di), 2002. *Le stazioni ferroviarie di Palermo*, Catalogo della mostra (Palermo, 15 dicembre 2000 - 31 gennaio 2001), Centro Regionale per la progettazione e il Restauro, Palermo.

La Mantia, Gaetano, *S.Erasmo, nell'ex stazione il cantiere apre a fine mese*, in «Il Giornale di Sicilia», sabato 7 aprile 2001.

Maniscalco, Davide, *Stazione di Sant'Erasmus: fra un mese riapre il cantiere chiuso da oltre tre anni*, in «Il Giornale di Sicilia», martedì 4 dicembre 2001.

Firmiani, Debora, Giambalvo, Maurizio, Lucido, Simone, Soderstorm, Ola, (a cura di) 2009. *Urban Cosmographies. Indagine sul cambiamento urbano a Palermo*, Booklet Milano, Milano.

Marrone, Gianfranco (cura di), 2010. *Palermo. Ipotesi di semiotica urbana*, Carocci editore, Roma.

Amadore, Nino, 2014. *Un museo del mare per la nuova Palermo*, in «Il Sole 24 Ore», 23 febbraio 2014.

Consiglio, Stefano, Riitano, Agostino (a cura di) 2014. *Sud Innovation, Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova cittadinanza*, Franco Angeli.

Marsala, Helga, 2014. *Mare Memoria Viva. Un ecomuseo per Palermo*, 7 febbraio 2014. <https://www.artribune.com/attualita/2014/02/mare-memoria-viva-un-ecomuseo-per-palermo/>

Napoletano, Roberto, *Il sogno di Cristina nella Palermo dimenticata*, in «Il Sole 24 Ore», 9 febbraio 2014.

Pirrone Daniela, Spadaro Maria Antonietta, 2015. *Archeologia industriale. Palermo*, Edizioni d'arte Kalós, Palermo.

CLAC, 2015. *Report attività 2015 Ecomuseo Mare Memoria Viva*, Palermo.

Prescia, Renata, Trapani, Ferdinando, 2016. *Rigenerazione urbana, innovazione sociale e cultura del progetto*, Franco Angeli, Milano.

CLAC I Ecomuseo del mare: "Mare memoria viva", Generatività, (video), 2016.

Auteri, Mercedes, 2021. *11 proposte didattiche per guardare al futuro dei musei*, in «Artribune», 28 gennaio 2015.

CLAC, 2020. *Report attività 2015 - 2019 Ecomuseo Mare Memoria Viva*, Palermo.

Carta, Maurizio (a cura di), 2021. *Palermo. Biografia progettuale di una città aumentata*, LetteraVentidue, Siracusa.

<https://culturability.org/notizie/alla-scoperta-di-ecomuseo-mare-memoria-viva>, 2021

<http://generativita.it/it/storie/ecomuseo-del-mare-mare-memoria-viva/>, 2021

NAPOLI, MANN - Museo Archeologico di Napoli

Pane, Roberto, 1949. *Napoli Imprevista*, Einaudi, Torino.

De Seta, Cesare, 1981. *La metropoli dell'età dei lumi*, in *Napoli*, Laterza, Roma.

Buccaro, Alfredo, 1985. *Istituzioni e trasformazioni urbane nella Napoli dell'Ottocento*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

De Seta, Cesare, 1997. *Napoli fra Rinascimento E Illuminismo*. Electa, Napoli.

Ministero Per I Beni E Delle Attività Culturali E Del Turismo, Soprintendenza Archeologica Di Napoli, 1977. *Da Palazzo degli studi a Museo archeologico: mostra storico-documentaria del Museo nazionale di Napoli, Giugno-dicembre 1975*, Museo Nazionale, Napoli.

Alisio, Giancarlo, Buccaro, Alfredo, 2003. *Napoli millenovecento. Dai catasti del XIX secolo ad oggi: la città, il suburbio, le presenze architettoniche*, Electa, Napoli.

De Caro, Stefano, 2005. *Il Museo Archeologico Nazionale tra storia e nuovi progetti*, in «Meridione Sud e Nord nel mondo», vol. 1, pp. 39-46.

Rossi, Pasquale, 2010. *Il quartiere Museo a Napoli: una soluzione per la residenza borghese nella seconda metà dell'Ottocento. Disegni inediti e nuove acquisizioni*, in «Annali 2010», Università degli Studi Suor Orsola Benincasa, Napoli, UNISOB, pp. 175 – 208.

Strategie e progetti per il MANN e il suo contesto urbano, mostra a cura di DiARC, Dipartimento di Architettura dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, MANN - Museo Archeologico Nazionale di Napoli (Napoli 26/27 ottobre 2011).

Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, 2016. *Piano strategico 2016-2020 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano.

Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, 2016. *Rapporto annuale 2016*, Electa, Milano.

Ascolese, Marianna, Calderoni, Alberto, Cestarello, Vanna, 2017. *Anaciclosi: sguardi sulla città antica di Napoli*, Quodlibet, Macerata.

Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, 2017. *Rapporto annuale 2017*, Electa, Milano.

Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, 2018. *Rapporto annuale 2018*, Electa, Milano.

Solima, Ludovico, 2018. *Il gaming per i musei. L'esperienza del Mann*, in «Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura», vol. 3, pp. 275-290.

Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, 2019. *Rapporto annuale 2019*, Electa, Milano.

Giulierini, Paolo, Savy, Daniela, 2019. *L'impatto sociale ed economico dei musei: l'esperienza del MANN e le ipotesi di miglioramento finalizzate alla valutazione delle performance*, in «Territori della Cultura», n. 38, *Atti XIV edizione Ravello Lab, La cultura come risorsa dello sviluppo locale una nuova alleanza pubblico privato*, pp. 150 – 158.

Savy, Daniela, 2019. *Prestiti e musei in rete, uno standard per le convenzioni internazionali. L'arte per l'arte: con progetto OBVIA, disseminazione senza confini*, in *atti di LUBEC 2019 - Patrimonio culturale e sostenibilità tra pubblico e privato*, PROMO PA FONDAZIONE, LUBEC Cantiere Cultura, LUCCA.

Giulierini, Paolo, MANN – Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2020. *Piano strategico 2020-2023 Museo Archeologico di Napoli*, Electa, Milano.

Giulierini, Paolo, Savy, Daniela, 2020. *Il quartiere della cultura mediterranea e la Sostenibilità delle imprese culturali post Covid*, in «Territori della Cultura», n. 42, pp. 92-97.

Benjamin, Walter, Lacis, Asja, 2020. *Napoli porosa*, Dante & Descartes editore, Napoli.

AA.VV., 2021. *Social Innovation and Accessibility in Museum: The Case of "SoStare Al MANN" Social Inclusion Project*, in «Il Capitale Culturale», n. 23, pp. 23-56.

Bifulco, Francesco, Fresa, Vittorio, Giulierini, Paolo, Savy, Daniela, 2021. *Quartiere Della Cultura MANN UNINA e INVITALIA per la rigenerazione urbana*, Editoriale Scientifica s.r.l., Napoli.

Giulierini, Paolo, 2021. *MANN, Museo Archeologico Nazionale di Napoli, I Luoghi della cultura motori della rigenerazione urbana*, in «Urbanistica e informazioni», n. 297, pp. 14-16.

Marino, Bianca Gioia, Piezzo, Amanda, 2021. *I palinsesti dell'edificio del Museo Archeologico Nazionale di Napoli: un approccio transdisciplinare per la conoscenza del patrimonio*, in *IX Convegno internazionale di studi CIRICE 20_21 – La città palinsesto. Tracce, sguardi e narrazioni sulla complessità dei contesti urbani storici*, NAPOLI, 10-12 Giugno 2021, pp. 603-612.

