



UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE DI MILANO

MASTER IN MUSEOLOGIA, MUSEOGRAFIA
E GESTIONE DEI BENI CULTURALI

MEDAMUSEO

**LA CULTURA DELLA LAVORAZIONE DEL LEGNO,
DEL MOBILE E DELL'ARREDAMENTO**

PIETRO A. FICARRA
MATR.N. 371001

ANNO ACCADEMICO 2008-2009



UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE DI MILANO

MASTER IN MUSEOLOGIA, MUSEOGRAFIA
E GESTIONE DEI BENI CULTURALI

STUDIO PROGETTUALE IN COLLABORAZIONE
CON L'ASSESSORATO ALLA CULTURA DEL COMUNE DI MEDA

MEDAMUSEO

**LA CULTURA DELLA LAVORAZIONE DEL LEGNO,
DEL MOBILE E DELL'ARREDAMENTO**

PIETRO FICARRA

MEDA, 18 SETTEMBRE 2009

ANNO ACCADEMICO 2008-2009

Indice

1. Perché fare un museo	8
1.1 Di cosa stiamo parlando	
1.2 A chi interessa un museo medese del mobile	
1.3 Cosa può rappresentare il Museo del mobile di Meda	
1.4 Cosa può “fare” il Museo del mobile	
2. Il museo del mobile di Meda	16
2.1 Meda e il mobile: un sistema con una lunga storia	
2.2 Un grande patrimonio in eredità	
2.3 Quale <i>mission</i> per il museo di Meda	
2.4 Raccontare le trasformazioni della città e produrre cultura	
2.5 Un museo di Meda o un museo della Strada del Mobile?	
3. Rendere partecipe la comunità	26
4. Una breve analisi di contesto	28
5. Il quadro normativo	36
5.1 Il Codice dei Beni Culturali	
5.2 L’introduzione degli standard nel nostro Ordinamento	
6. Il museo in funzione	43
7. L’assetto istituzionale	50
8. Il progetto scientifico	59
9. Le strutture	64
10. Le collezioni	68
10.1 Collezionare cosa?	
10.2 Le acquisizioni	
10.3 La conservazione	
10.4 La catalogazione	
10.5 La cura di ogni giorno	
10.6 La sicurezza	
11. I percorsi espositivi e i processi di valorizzazione e promozione	81
12. Le attività di studio e di ricerca e i servizi educativi	89
13. L’assetto economico-finanziario e la gestione	95
13.1 Reperire le risorse	
13.2 L’equilibrio economico del museo	
13.3 Valutazioni e controlli	
13.4 Le leve del marketing	
14. Il personale	108
15. L’utenza	119
16. Fare sistema?	123
Bibliografia essenziale	133

A volte lo stage conclusivo di un master può anche essere l'occasione fortunata di fare qualcosa che per importanza può andare oltre il pur rilevante arricchimento professionale che lo stage e il master stesso si prefiggono. Così è stato per me con l'occasione di questo studio, confidando naturalmente che altri colgano nel lavoro appena concluso la stessa importanza che io voglio affidare alle pagine che seguono.

Lo stage previsto dal Master in Museologia, Museografia e Gestione dei Beni Culturali dell'anno accademico 2008-2009 dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano - scelto sulla base di un mio interesse specifico per la consapevolezza di una sempre più necessaria e specifica formazione post lauream - mi ha dato la possibilità di dedicare del tempo a ciò che negli ultimi anni è stata per me poco più che una idea, anche se vivamente presente, non tanto nella mia veste strettamente privata di cittadino quanto come rappresentante, in qualche modo pubblico, del sodalizio che per missione suole prendersi cura della promozione della città, la Pro Loco, che negli anni scorsi ha fatto diversi tentativi per rendere l'idea più concreta. L'idea è quella di dare finalmente - se ne parla da molti anni - alla città di Meda la sua istituzione culturale più importante, quella che più di ogni altra possa mostrare alle future generazioni di medesi e allo stesso tempo anche al Mondo ciò che la città è stata ed è capace di fare nell'ambito della lavorazione del legno, del mobile e dell'arredamento: un museo all'altezza del prestigio della sua tradizione mobiliara.

L'occasione fortunata data dall'incontro fra disponibilità e interesse - l'Università e l'Assessorato alla Cultura del Comune di Meda - mi ha consentito di sviluppare l'idea del museo in studio progettuale. Quanto questo studio possa essere valido, e anche utile, non spetta a me dirlo, così come non spetta a me decidere se farlo seguire da una progettazione esecutiva che trasformi in decisioni, tempi, risorse le indicazioni, i consigli e le raccomandazioni di cui è denso il lavoro. Naturalmente la speranza è che il tempo impiegato possa essere almeno utile a concreti futuri sviluppi e che lo studio non rimanga sepolto per sempre in qualche cassetto.

A me tocca invece sicuramente di illustrare con qualche parola di presentazione il contenuto delle pagine che segue. Lo faccio brevemente, dal momento che struttura e contenuti sono di semplice comprensione e consultazione. L'approccio alla creazione nella città di Meda di un museo che possa mostrare, raccontare, comunicare la cultura del mobile - quanto a tradizione più che secolare, capacità, notorietà e ricchezza di una filiera pressoché completa, Meda non è seconda a nessuno dei centri più importanti del "distretto del mobile", anzi - è qui di genere museologico, non volendo e non potendo del resto entrare in aspetti museografici o, per taluni ambiti, più tecnici di quanto già non lo siano diversi capitoli del lavoro.

Lo scopo che mi sono prefisso è del resto quello di offrire un utile strumento di approfondimento a chi vuole - deve? può? - ragionare sulla decisione di avviare il percorso istitutivo del museo, da solo o magari sedendo intorno a un tavolo insieme ai principali soggetti protagonisti del mobile medese. Offrire un quadro d'insieme delle più importanti questioni che si troverà ad affrontare chi deciderà di intraprendere quella che potrebbe anche essere una vera e propria impresa. Nel lavoro vengono dispensati anche suggerimenti ed esortazioni, secondo quelle che appaiono le conclusioni ormai acquisite dagli ampi dibattiti fra museologi che stanno, ormai da tempo, dando nuova vita ai musei italiani, ma vengono soprattutto offerti punti di riferimento dai quali non si potrà prescindere. Per gli addetti ai lavori molti passaggi potranno sembrare quasi delle ovvietà, e molti potrebbero essere anche i temi mancanti, ma lo studio è destinato a parlare a chi è digiuno delle cose della museologia e dovrà invece operare le sue scelte avendo un'idea più chiara delle opportunità e delle conseguenze.

Lo studio, come si vedrà, è costruito per ragionamenti e secondo una struttura che è parsa la più logica. Non mi pare di dover segnalare aspetti metodologici particolari. L'uso della prima persona plurale non è un vezzo, ma dopo i colloqui con diversi soggetti protagonisti del mobile medese che mi hanno dedicato del loro tempo, mi sono sentito in buona compagnia e mi è parso quasi ovvio usare questo stile. Lo studio è stato alla fine semplificato di allegati e appendici per non farne un lavoro dalle dimensioni corpose e inutili, utilizzando in loro vece i rimandi all'ormai ampia letteratura sugli aspetti museologici specifici e a norme e documenti, immediatamente reperibili anche on line. Lo sforzo maggiore è stato fatto nello sfrondare, ritagliando continuamente allo scopo di non cedere alla tentazione di mostrare ampiezza di conoscenze e i molti contenuti appresi nel corso del master. A coloro che vorranno usare questo progetto quale strumento operativo, credo che basti un'attenta lettura - completa però, fino in fondo - per farsi un'idea della complessità, ma anche del fascino, dell'impresa che li attende.

Meda, 18 settembre 2009

Pietro A. Ficarra

1. Perché “fare” un museo

Un museo a Meda: perché “fare” un museo a Meda? Perché impiegare tempo e risorse - prevedibilmente cospicue - per creare una istituzione culturale che anche quando, nel migliore dei casi, dovesse diventare di un certo prestigio e funzionare al meglio, richiederebbe un costante e notevole sforzo economico a fronte di un incerto ritorno di visitatori e di immagine? In fondo, a chi può interessare un museo a Meda?

La domanda a prima vista potrebbe sembrare stravagante, situata com'è proprio qui, all'inizio di un lavoro che vuole essere sì una sorta di studio progettuale preliminare - di “fattibilità”, in un senso assai generale - ma anche essenziale ad ogni possibile successiva progettazione esecutiva di un nuovo museo fatta di scelte operative e di tempi definiti. La domanda non vuole nascondere possibili dubbi ma è tutt'altro che peregrina, più che altro perché nell'immaginario collettivo l'idea stessa di museo continua ad avere per molte persone accezioni essenzialmente negative. L'istituzione museo non è certo in cima alle infrastrutture o ai servizi che la gente ritiene importanti per costruire un futuro migliore. Delle accezioni negative ne sono prova del resto il persistere di espressioni e di modi di dire indicative di un certo disprezzo - “pezzo da museo”, e non solo - ed è difficile da scalfire l'immagine stessa di museo come deposito polveroso di oggetti, non si sa come raccolti e messi lì in bella mostra, magari anche a marcire.

Domanda quindi più che legittima, quindi. Tuttavia si potrebbe rispondere subito con un'altra domanda: perché no? Anche questa altrettanto legittima, giacché parlando di museo andremo a parlare di una istituzione culturale antica che nei tempi più recenti ha mostrato però molti e interessanti segnali di profonda e positiva mutazione. Alle due domande risponderemo in modo quasi implicito muovendo proprio dalla seconda e dal fatto che non possiamo non tenere conto che anche in Italia sta profondamente mutando la percezione del ruolo che i musei possono svolgere nella nostra società. Negli ultimi decenni, e in particolare nel corso di quest'ultimo, il numero stesso dei musei si è moltiplicato ed è stata posta grande attenzione sul ragionamento e sulle discussioni intorno alla museologia e alla qualità dei servizi museali, senza peraltro limitare il discorso agli addetti ai lavori.

Non si è trattato peraltro di fare pura teoria, perché molti musei, e non solo i grandi o quelli delle città più importanti, si sono letteralmente trasformati. I cambiamenti hanno riguardato l'intera Penisola - seppure con il consueto divario territoriale dovuto a differenti risorse e strutture - e un gran numero di istituzioni. Del resto va anche sottolineato il fatto che in Italia queste istituzioni culturali sono particolarmente numerose e moltissimi i comuni che le ospitano. Una indagine della Corte dei Conti relativamente recente (2005) ha censito i tanti musei locali, rivelando una media di un museo ogni 10.000 abitanti scarsi. Anche se consideriamo grossolanamente questo indicatore si tratta comunque di un dato rilevante e, se volessimo aggiungere ai musei in senso stretto anche altri luoghi della cultura che dispongono di una organizzazione che si può definire museale e i nuovi ingressi fino al 2009, il dato sarebbe oggi probabilmente ancora più significativo.

Che i musei crescano in numero e qualità e cresca anche l'attenzione verso di loro è cosa certa e di non poco conto. Accade perfino che fra le varie realtà organizzate legate a un territorio - con alla testa in prevalenza enti pubblici, ma con un ruolo significativo anche di privati, istituzioni religiose e non - si stia quasi innescando una sorta di competizione positiva per dotarsi di un museo, del genere più vario ma quasi sempre legato alla storia o alle caratteristiche del luogo. La sua istituzione oltre che riguardare uno strumento identitario diventa spesso anche una questione di vero prestigio. Senza azzardare troppo, si può dire che in qualche modo stia accadendo lo stesso fenomeno che a partire dai primi anni settanta e per circa un ventennio ha riguardato le biblioteche di pubblica lettura, cresciute fino al risultato di una biblioteca (pressoché) in ogni comune. Con la

corsa alle biblioteche si è quasi colmato un vuoto epocale. Potrebbe succedere lo stesso con i musei?

Se dalla dimensione nazionale limitiamo lo sguardo a ciò che accade in Lombardia, la crescente attenzione verso i musei appare forse più evidente che altrove. Oltre ai numeri in grande crescita, è sempre più evidente l'interesse reale delle pubbliche istituzioni, e in primo luogo quello della Regione Lombardia, alla loro qualità. Fin dal 2002, sulla base delle indicazioni ministeriali dell'anno precedente, la nostra Regione ha definito infatti i percorsi e i criteri per il riconoscimento dei suoi musei. La definizione dei requisiti minimi per poter essere riconosciuti come tali o come raccolte museali ha innescato davvero importanti processi votati alla ricerca della qualità, oltre a mettere in moto soluzioni sistemiche nell'intento di colmare lacune e ottenere economie di scala.

Questo processo di profonda innovazione, cui possiamo evidentemente solo accennare, va comunque correttamente e meglio collocato all'interno di un dibattito e di una attenzione internazionali in cui la cultura e i processi culturali cominciano ad avere il loro giusto riconoscimento (anche per mettere in moto scientemente processi di crescita anche economica). Si rafforzano sempre di più e dappertutto gli strumenti di tutela, di conservazione, di valorizzazione e promozione dei beni culturali, e nuove categorie di beni e nuovi ambiti culturali ricevono attenzioni che erano prima sconosciute. Dal 2003 l'Unesco tutela anche i beni intangibili, ma le tradizioni orali e popolari, l'artigianato, lo spettacolo, la musica, le feste, i rituali, le pratiche tradizionali, cominciano ad avere anche nel nostro Paese efficaci strumenti di tutela e valorizzazione. Un esempio, per rimanere in ambito lombardo, è dato dalla recente legge sulla cultura immateriale¹. Questa nuova sensibilità verso ciò che un tempo si definiva folklore è forse la prova più evidente del sempre più importante ruolo svolto dalla cultura nella nostra vita di ogni giorno.

1.1 Di cosa stiamo parlando

Sarà anche puro esercizio scolastico, con tutti i limiti che la pratica comporta, ma forse non è del tutto inutile che intanto cominciamo qui a precisare di cosa intendiamo parlare. Tutti hanno senz'altro e ovviamente una loro idea di museo. Se mai avessimo avuto dubbi sulla cosa, ne abbiamo avuto comunque la riprova nelle lunghe chiacchierate che abbiamo fatto con diversi protagonisti del mobile medese mettendo a punto questo studio: ognuno un'idea diversa, ovviamente non da addetti ai lavori, ancorché tutti entusiasti e concordi sulla necessità per la città di Meda di avere un museo del mobile.

Come è noto non c'è e probabilmente non potrebbe esserci una definizione univoca di museo. Quando si tratta di definire una istituzione culturale, le variabili introdotte in tempi e luoghi assai differenti tra loro dovrebbero invitare a una certa prudenza nelle definizioni, ma qui è anche opportuno avere un riferimento chiaro al tema di questo lavoro. L'ultima definizione dell'I.C.O.M. (International Council of Museums) in ordine di tempo ci pare possa essere anche la nostra. Recita il Codice deontologico dell'I.C.O.M.², da cui la definizione si ricava: un museo è una istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, di educazione e di diletto.

A questa definizione se ne potrebbero affiancare anche altre, alcune delle quali certamente autorevoli, cui vale la pena però solo di accennare, perché nella sostanza non sono molto dissimili tra di loro, tant'è che le differenze diventano in alcuni casi solo sfumature. Quella dell'UNESCO³ ad esempio non si discosta molto da quella dell'I.C.O.M. se non perché esplicita lo svolgimento da

¹ L. R. 23 ottobre 2008, n. 27 Valorizzazione del patrimonio culturale immateriale.

² Vedi I.C.O.M., Codice di deontologia professionale, adottato dalla 15° Assemblea generale dell'I.C.O.M., riunita a Buenos Aires (Argentina) il 4 novembre 1986, modificato successivamente a Barcellona nel 2001 e riveduta durante l'Assemblea generale di Seoul (Corea), l'8 ottobre 2004. È consultabile sul sito web: www.icom-italia.org.

parte dei musei di “funzioni di pubblico interesse”. Un po’ più limitata è invece la definizione che dei musei dà il nostro “Codice dei beni culturali e del paesaggio”⁴, dalla quale sparisce peraltro la finalità di “diletto”. Il tempo ha giocato comunque negli ultimi anni ad ampliare, anche nelle definizioni, le funzioni museali, aggiungendo a quelle tradizionali di conservazione e tutela quelle di studio, di valorizzazione, di educazione e, appunto, di diletto. Quando in queste pagine veniamo a disegnare un museo per la città di Meda, proponiamo quindi una istituzione culturale che, avendo come riferimento la cultura del mobile, svolga tutte queste funzioni.

Così in questo studio si cercherà di non trascurare nessuno degli aspetti più importanti di una istituzione museale, anche se ovviamente ci interessa soprattutto il cuore, la sua missione, per adattare l’anglicismo più ampiamente usato. Detto quindi cosa vogliamo intendere per museo è necessario che precisiamo subito che stiamo pensando a una istituzione culturale che operi nell’ambito della cultura del mobile, della lavorazione del legno e dell’arredamento quale si è venuta a formare col tempo nella città di Meda, svolgendo azioni di conservazione, tutela, valorizzazione, promozione, studio, educazione e, ultimo ma non trascurabile, anche diletto.

1.2. A chi interessa un museo medese del mobile

Prima di provare a rispondere alle domande iniziali - “perché fare un museo a Meda?” e “perché no?” - vale però la pena di chiedersi anche a chi può interessare un museo del mobile a Meda. Indubbiamente, la risposta “ai medesi!” potrebbe anche essere immediata. Occorre tuttavia intendersi non tanto su una generica predisposizione d’animo, quanto su interessi reali, considerato che come detto l’istituzione di un museo richiede tempo, fatica e un dispendio di risorse economiche non indifferente e che l’impresa di costituire il museo, piccola o grande che sia, non merita certo di naufragare di fronte a possibili future frequenti e facili obiezioni del tipo “ma a chi giova?”.

Innanzitutto un museo giova alla città, alla sua cittadinanza, la quale mostra di solito un interesse “pubblico” all’esistenza di questa istituzione, intendendo l’aggettivo “pubblico” non in senso istituzionale ma nel senso ampio e anche più corretto di interesse generale. E questo interesse per il museo viene mostrato a prescindere da tempi e luoghi. Il museo ha poi valore per una città senza che ci sia il bisogno di fare valutazioni in termini economici e finanziari, di rapporto costi-benefici, che pure per altri versi sono essi stessi misura di un interesse pubblico alla buona gestione, da tenere sempre in considerazione. Il valore di un museo strettamente correlato al territorio va ben oltre quello puramente monetario o patrimoniale. Ci sono componenti immateriali essenziali per una comunità, perfino per la sua esistenza. Un museo può avere valore identitario, svolgere funzioni educative per vecchie e nuove generazioni, aggiungere sempre e comunque elementi positivi a quell’insieme che si può definire “qualità della vita”.

Il museo del mobile di una città come Meda, che lega la sua specificità, la sua storia, la sua esistenza attuale e il suo benessere alla sua forte realtà produttiva - che sta all’interno di un distretto del mobile più ampio, nel già forte contesto milanese e brianzolo - può anche mostrare i pregi e le virtù di questa città, il “merito”, concetti che difficilmente si potranno considerare come terreno di confronto scientifico, ma che valgono, apoditticamente, per chi li sente propri.

Non mancano altri aspetti (e funzioni) che ritraggono l’idea stessa di “pubblico interesse”. Il museo potrebbe svolgere infatti funzioni simboliche nelle relazioni e nei confronti di e con altre città, di altri luoghi, vicini e lontani. La possibilità per il museo di essere rappresentanza e rappresentativo della città è qualità affine, che insieme a quella simbolica può sostenere

³ L’ “istituzione culturale permanente accessibile al pubblico”, che “ricerca, acquisisce, conserva, studia, espone” e valorizza testimonianze materiali di civiltà. Svolge, inoltre, funzioni di pubblico interesse attinenti alla tutela, alla ricerca scientifica, alla ‘didattica’, alla fruizione e alla valorizzazione relative ai beni di cui si occupa.

⁴ Struttura permanente “che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio”, (Art. 101, comma 2a) del *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, ossia D.Lgs. n. 42 del 22 gennaio 2004.

lungimiranti politiche di tipo economico-produttivo e di tutela e di conservazione di quei beni che la comunità potrebbe ben giudicare come proprio patrimonio.

Un museo può svolgere – deve svolgere, vedremo più avanti – per i propri cittadini, che come singoli sono già una seconda categoria di soggetti interessati, funzioni educative e formative, e non in modo episodico ma in una logica di *long life learning* riconosciuta oramai da tutti come indispensabile. Funzione di interesse fondamentale, come fondamentale è lo stesso interesse dei cittadini al libero accesso all'istituzione museale. Che il museo non abbia cioè i caratteri dell'esclusione.

Un terzo gruppo di portatori di interessi è formato dai privati. In questa categoria, piuttosto ampia, possono essere ricompresi tutti coloro - individui od istituzioni - che sono interessati ad un utilizzo in quale modo “privato” del patrimonio del museo. La prospettiva qui è utilitaristica ed economicistica, facendo riferimento al “valore” generato direttamente o indirettamente dal museo. Vi si possono comprendere in primo luogo i visitatori, e in senso più ampio “il pubblico” del museo - con tutte le categorie e segmentazioni che sono possibili - i privati che godono dei vantaggi indiretti che il museo produce (es.: ristoratori, concessionari di servizi aggiuntivi, ecc.), gli sponsor che agiscono per motivi commerciali ed infine i clienti dei servizi che il museo può generare, interessati per ragioni di scambio e in un ottica di natura puramente mercantile.

Un'altra importante categoria di *stakeholders* (portatori di interesse) è costituito dalle comunità scientifiche e professionali. Anche il museo del mobile, dovendo garantire un trattamento “scientifico, tecnologico e culturale” appropriato alla natura del patrimonio di cui deve prendersi cura, farà parte di questa/e comunità e contribuirà al dibattito e alle conoscenze che si generano. Anche se il museo non deve necessariamente basare la propria attività sui confronti, pure molte delle sue azioni si rivolgono direttamente o indirettamente proprio a queste comunità. Soprattutto possono influenzarne la reputazione o quella sorta di implicito accreditamento in campo nazionale ed internazionale capace anche di attirare risorse di vario genere. In questo ambito il valore del museo è dovuto solo ai suoi meriti, soprattutto in ordine alla qualità del suo personale scientifico e curatoriale, del suo progetto culturale, della capacità di tutela e conservazione e dei programmi di valorizzazione, dell'accessibilità delle collezioni e degli archivi, ecc.

1.3 Cosa può rappresentare il Museo del mobile per Meda

È quasi ovvio pensare che un museo del mobile di Meda sia chiamato a rappresentare in primo luogo - per la loro stessa storia - l'identità dei medesi. Il che rende da solo l'idea dell'importanza e dell'utilità di “fare” un museo in questa città.

Certamente siamo fra coloro che avvertono tutta la necessità di utilizzare con molta prudenza la parola “identità”, che pure useremo più volte da qui in avanti. Abbiamo ben presente i rischi ideologici – concreti e gravidi di pesanti conseguenze di questi tempi – che sono insiti nell'uso di questo termine quando lo si vuole associare a un'insana idea di cultura, magari per sottolinearne l'unicità. Troppo spesso il concetto di identità viene strumentalizzato e piegato a comportamenti e interessi che nuocciono agli stessi interessi delle comunità cui si vuole riferire. Molti sono gli esempi della storia passata e recente che mostrano le mostruosità partorite nella nostra casa europea da un malinteso senso di identità. Preferiamo quindi usare il termine identità nel senso positivo oggi utilizzato, magari fin troppo spesso, per parlare soprattutto di cultura e di sviluppo locale, così da evitare i rischi di chiusure mentali e di nuovi muri, non solo ideologici, che sono sempre dietro l'angolo.

Specificata la prudenza che ci sembrava doverosa per poter utilizzare il termine identità, non c'è alcun dubbio che il museo del mobile potrebbe essere l'istituzione potenzialmente più rappresentativa dell'identità dei medesi dopo il loro Comune. Soprattutto se pensata e realizzata secondo le possibilità e le indicazioni offerte da questo lavoro. Non c'è alcun dubbio infatti che

pressoché tutti i medesi si definiscono e vengono definiti da brianzoli, milanesi e lombardi, e via via in giro per il Mondo - prima che per altre appartenenze, pure importanti – per l’attività che la maggior parte di loro svolgono da molte generazioni, per il loro essere “mobilieri” nell’accezione più ampia e più qualificata.

Non occorrerebbe alcuna analisi di contesto corredata di dati – un approccio di tal genere comunque non potrà mancare più avanti - per fornire la prova di questa identità. La città ama autorappresentarsi e viene rappresentata sui *media*, nelle copertine e nelle pagine locali come in quelle specializzate, per i suoi mobili, in particolare negli ultimi decenni per il design delle firme più prestigiose e delle aziende più rappresentative. Di ogni mostra, rassegna, evento, che hanno a che fare con il design del mobile - nella metropoli milanese come in giro per il Mondo - la città prende la parte che la riguarda e la usa come immagine più interessante di sé.

Nessun dubbio quindi che il museo che si vorrà istituire potrà essere rappresentativo di questa identità. Nessun dubbio, anche, che il museo possa raffigurare e raccontare la storia della città – certo non tutta e non solo – degli ultimi centocinquanta anni, almeno. La storia per la quale i contadini di questa terra del Milanese si sono fatti prima operai e artigiani e poi imprenditori in tutti i settori dell’ampia e complessa filiera del mobile. La storia di (ormai) molte generazioni di medesi, per la quale, dagli stenti di una società contadina – peraltro dedita a una povera agricoltura di sopravvivenza, poco propensa allo sviluppo capitalistico a causa della povertà dei suoli – si è passati col tempo a un benessere e a una ricchezza diffusa.

Un museo che parli della cultura del mobile, del legno e dell’arredamento rappresenterebbe la vetrina del patrimonio culturale ereditato dalla città. Certo, non è tutta in questa cultura e nel relativo patrimonio la sua eredità, ma non v’è dubbio che questa parte, pure importantissima, è stata finora assai poco considerata nel suo valore a tutto vantaggio delle testimonianze artistiche e architettoniche. È invece probabile, e non solo auspicabile, che un museo all’altezza del patrimonio ereditato e della grande tradizione produttiva possa rappresentarla nel modo migliore possibile, ancorché non l’unico, e darle così maggiore importanza. Un museo potrebbe valorizzare e promuovere questa eredità e le sue molte forme distintive, giocando un ruolo essenziale anche per il futuro produttivo, laddove l’aspetto culturale diventerebbe fattore essenziale di comunicazione e accompagnamento per le aziende. Un modo, anzi il modo, di rappresentare una città e la sua grande cultura del mobile. Un marchio, vero e unico, che potrebbe accompagnare tutta la comunità medese nel futuro.

1.4 Cosa può “fare” il Museo del mobile

Il Consiglio dell’Unione Europea, nelle sue conclusioni dell’aprile 2007, affermava in merito al contributo che gli ambiti culturale e creativo potevano offrire al conseguimento degli obiettivi di Lisbona⁵: che “..... la produzione di beni e servizi nel settore culturale non è facilmente trasferibile e costituisce pertanto una base stabile e sostenibile per le strategie locali e regionali per la crescita economica e la coesione sociale”.

L’affermazione del Consiglio dell’Unione Europea, e le sottintese intenzioni, non hanno costituito però una novità per chi si occupa da tempo di economia della cultura, di istituzioni e di turismo culturale, o di altri ambiti affini e ormai e sempre di più specializzati. I sociologi in primo luogo, ma ovviamente non solo essi, sanno benissimo quanti processi importanti, fondamentali per molti aspetti per una comunità, possono mettere in moto le istituzioni e le iniziative quando producono beni e servizi non finalizzati solo a una cultura “alta”, destinati solamente ai così detti addetti ai lavori, bensì a una cultura diffusa.

⁵Il riferimento è agli obiettivi di crescita economica e coesione sociale delineati dal Consiglio Europeo a Lisbona nella primavera del 2000.

Quello di favorire la crescita economica locale e la coesione sociale è forse l'obiettivo più importante per le prospettive viste da Lisbona, e forse anche il più evidente e quello che ha meno bisogno di spiegazioni. Ma non è neanche il solo processo importante connesso all'agire di un museo. Ogni azione delle istituzioni culturali, quando si tratta di un buon fare, assume importanza che va ben oltre il significato e gli scopi dell'azione stessa. Anche l'istituzione di un museo del mobile a Meda potrà quindi essere importante per mettere in moto processi destinati a qualificare l'avvenire della città.

Qui sta, crediamo, la principale risposta alle domande poste all'inizio: "perché fare un museo a Meda?" e "perché no?". Ancora di più che negli interessi del pubblico del museo e dei suoi *stakeholders* o nella sua capacità di essere rappresentativo di una identità. Non si può certo fare un museo per seguire una moda, né eventualmente perché le altre principali città del mobile hanno o si stanno dotando di istituzioni museali, o perché lo stesso stanno facendo in altri ambiti altre città vicine di medie dimensioni come Meda, o anche più piccole. Ma per rendere migliore l'avvenire della città, sì.

Non diversamente da come dovrebbe fare ogni buon museo in stretta relazione con il territorio, la prima funzione che dovrà essergli affidata sarà però quella di trasmettere il patrimonio comune alle generazioni che verranno. Una sorta di tutela che si potrà estendere anche a beni non facenti parte delle collezioni del museo. Un processo di trasmissione di questo patrimonio niente affatto differente da quello che avviene in ogni buona famiglia – così come per i modi e gli effetti che ne deriveranno – dove si trasmette di padre in figlio il patrimonio comune, l'insieme di quei beni che si ritengono rappresentativi anche di quelli ricevuti dagli avi.

Questa trasmissione è funzione tipica dei musei, destinati spesso nelle intenzioni dei fondatori a salvaguardare il patrimonio ricevuto in eredità per dividerlo con la propria comunità, facendone partecipi tutti coloro – anche quelli che della comunità non fanno parte – che con esso vengono in contatto per i motivi più diversi. Il patrimonio ereditato è in qualche modo "sacro", di una sacralità laica ma non meno importante, che ha a che fare con le proprie origini immaginate fuori dal tempo, con la discendenza. È così che il patrimonio che si perde lascia spesso grandi vuoti, morali e materiali, come accade a volte anche in questa città dove ogni bottega, ogni "laboratorio", ogni fabbrica che chiude – seppure spesso sostituita da un'altra, più grande e moderna – lascia in molti medesi un grande disagio, la sensazione che una parte del corpo vivo della città venga mutilato.

Se il processo di trasmissione del bene comune ha questa funzione quasi sacrale, immateriale, di formidabile e insostituibile significato identitario, altri processi che può mettere in moto il museo del mobile, assai più concreti, misurabili, daranno a questa istituzione culturale altri significati. Il museo - per i servizi culturali che esso potrà rendere ai medesi - potrà essere considerato una vera e propria infrastruttura della città, come fosse la strada, la banca, la ferrovia, la scuola, ecc. Una infrastruttura che consentirà di fare molte cose che nessun'altra può fare per la città. Insieme a quelle che si possono facilmente immaginare riferite al patrimonio - ossia raccogliere, conservare, esporre, filmare, fotografare, studiare, ecc. ecc. – se ne possono figurare concretamente anche molte altre, a cominciare dalla possibilità di mettere a frutto le potenzialità di un turismo culturale, notevoli a dispetto dell'idea che la città sia votata alla fabbrica.

Quella turistica è una dimensione ormai acquisita all'umana esperienza e quindi indelebile, anche in tempi di crisi vera per i bilanci di molte famiglie. Essa soddisfa l'ormai fondamentale bisogno per la gente del terzo millennio di muoversi, incontrarsi, conoscersi. Ed è più che noto che oramai il turismo è cosa ben diversa dal solo mare e montagna e si rivolge invece con la forza dei grandi numeri alle cose interessanti, prossime o lontane che siano. Turismo culturale quindi, indirizzato non necessariamente e non solo ai capolavori dell'arte. Se ben costruita, il museo potrebbe rappresentare l'altra gamba, diremmo anzi la principale, di quel turismo medese oggi appena abbozzato e basato esclusivamente sul pur importante patrimonio artistico e architettonico e naturalistico.

Un museo può mettere in moto logiche di sistema con altre realtà culturali organizzate e può essere fondamentale luogo e strumento di mediazione di interessi diversi. Ognuna per proprio conto, le realtà medesi potrebbero essere portatrici di visioni molto parziali, destinate ad azioni solitarie, di volta in volta verso un museo che sia del design, del falegname, dell'artigianato, museo d'impresa, del lavoro, ecc. mentre "il museo" potrebbe mettere d'accordo tutti.

I processi messi in moto dal museo potrebbero produrre sistemi informativi nuovi, nuove idee, nuove concezioni stesse del lavoro del mobile e perfino suggerire nuovi modelli di impresa. Il museo potrebbe essere il luogo dove combinare i saperi fino a produrne di nuovi, i saperi dei medesi più anziani insieme a quelli dei nuovi medesi, persone che vengono anche da molto lontano e persone che vengono da vicino, spesso dalla Grande Milano, persone che si affacciano alla città e chiedono di comprenderla meglio per meglio integrarsi. Quest'ultima non è in fondo impresa difficile: non sono stati pochi, né sono poco significativi gli esempi di chi, venendo da fuori, ha saputo combinare con successo il proprio modo di essere con ciò che di meglio poteva imparare dalla città del mobile.

Un museo potrebbe essere lo strumento per rimanere aperti al mondo che cambia. Un luogo d'incontro e passaggio di persone provenienti da ogni dove, accomunate dall'interesse per la città e per la sua cultura produttiva. Il miglior antidoto contro quelle paure dell'incognito futuro che potrebbero spingere molti – non tanto i numerosi imprenditori e operatori medesi che ogni giorno vendono dappertutto, quanto le generazioni a venire - a rinchiudersi in visioni anguste e in un mondo tutto loro, sempre più piccolo, un piccolo mondo antico destinato a soccombere se dovesse chiudersi su se stesso. Anche per questo è utile fare un museo.

2. Il museo del mobile di Meda

Qualunque visitatore, anche il più frettoloso, che venga a Meda per un qualunque motivo e anche per poche ore o che l'attraversi soltanto recandosi altrove, non può fare a meno di osservare come nella città intorno a lui tutto parla di lavoro e di impresa, di un mondo legato al mobile e all'arredamento. La diversificazione produttiva degli ultimi decenni ha reso il tessuto economico medese una realtà quanto mai ricca e differenziata ma, pur potendo contare su industrie di ogni genere e su un terziario significativo, Meda rimane comunque caratterizzata da questo settore di assoluta eccellenza che la rende giustamente famosa. Il mobile offre al visitatore attento e interessato molti motivi di interesse, a cominciare ovviamente dalle numerose esposizioni aziendali, che non rappresentano solamente i luoghi dove poter acquistare arredi e complementi di sicura qualità, ma che spesso deliziano la vista con splendidi esempi di una maestria che si rinnova a ogni angolo.

Chi arriva a Meda con il treno delle Ferrovie Nord Milano o tramite la Superstrada SS 35 dei Giovi, può notare subito fuori dalla stazione o nelle vie del centro come passato e presente del mobile siano qui profondamente intrecciati. Nonostante il centro di Meda – fino a metà Novecento era area industriale a ridosso della ferrovia e ai margini dell'abitato - continui a subire profonde trasformazioni, negli edifici intorno alla stazione emergono alcune esemplari evidenze di un passato strettamente legato alla produzione mobiliera. Il palazzo Besana, ex-S.A.L.D.A., è un notevole esempio di sede imprenditoriale di prestigio costruita all'inizio del secolo scorso. Poco più avanti il palazzo delle Scuole Professionali - voluto a cavallo degli anni Trenta per accogliere gli allievi della Scuola di Arte e Mestieri ospitati al tempo in una sede assai più modesta - è stato a lungo luogo quanto mai significativo, perché vivaio importante di qualificate professionalità impiegate nella produzione mobiliera. Alle spalle della stazione si trova ancora il vecchio e importante stabilimento dei Fratelli Lanzani, la cui notevole produzione di sedie è quanto mai rappresentativa della più che secolare produzione medese. Vicino le omonime ville, e anche altre, esempi significativi di belle dimore signorili della prima borghesia del mobile della città.

Lungo gli assi viari principali, ma anche in alcuni di quelli secondari, soprattutto nella parte nuova del paese, accanto agli stabilimenti dai marchi importanti e conosciuti nel mondo, che rimandano al più apprezzato design o a ben note campagne pubblicitarie, sorgono molte esposizioni di mobili d'arte e di complementi d'arredo degne del massimo interesse.

Oltre alle migliori vetrine, i luoghi dove il visitatore può comprendere cos'è stato veramente il talento medese e godere della vista di eccezionali manufatti sono le botteghe specializzate. È in esse, forse più che altrove, che continua la tradizione, a volte tramandata di padre in figlio, di abilissimi artigiani. Utilizzando legni di pregio e altri materiali di grande qualità realizzano su ordinazione o di propria inventiva mobili pregiati e ogni altro complemento d'arredo. Non è esagerato, anzi, definirne diverse come vere e proprie botteghe d'arte.

È quasi sempre sorprendente per un visitatore venire a sapere per quante botteghe deve passare il bel mobile visto in vetrina prima di poter essere ritenuto finito ed esponibile. Ed è proprio il fatto che a Meda possa essere svolta ogni fase della lavorazione del mobile più complicato a rendere il nome della città prestigioso nel mondo. Se l'opera di artigiani come l'ebanista o il tappezziere può essere considerata "comune" - anche se molte volte non lo è affatto - nelle botteghe di un doratore, di un intagliatore o di un intarsiatore prendono forma manufatti che sono un vero piacere per gli occhi. Quelli richiamati sono forse i più celebrati, ma a Meda operano nella filiera del mobile anche altri artigiani, che svolgono mestieri non meno importanti e tradizionali: lucidatori e laccatori, che danno l'importante tocco finale, o incannatori, che predispongono le sedute di particolari tipi di sedie. Non mancano, ovviamente, grazie alle molte conoscenze specifiche apprese, diversi restauratori, che possono rimettere abilmente a nuovo qualunque mobile d'epoca o in stile.

Non minore interesse può suscitare il futuro che dalla tradizione prende spunto. Anche una visita alle industrie più importanti è certamente di grande interesse. Nel quartiere di Meda Sud, in continua espansione a partire dagli anni Cinquanta, sorge oggi l'istituzione che ha raccolto l'eredità della Scuola di Arte e Mestieri. Nel 1968 la scuola diventò statale e di lì a qualche anno fu regionalizzata a seguito del trasferimento di competenze alle regioni. Qualificata come Centro di Formazione Professionale e intitolata all'architetto razionalista Giuseppe Terragni, medese di nascita, ancora oggi che le competenze amministrative sono affidate alla Provincia di Milano la scuola mostra tutta la sua capacità di stare al passo con i tempi. È infatti considerata nel suo ambito un vero centro di eccellenza, e non solamente in Lombardia. Oltre ai tradizionali corsi legati alla produzione medese - rivisitati e adeguati comunque a nuovi e maggiori bisogni - la scuola offre un avanzato corso di restauro ligneo e policromo, destinato anche a qualificare specifiche professionalità nel campo della conservazione dei beni culturali e collabora strettamente con il Politecnico milanese. Il contributo dato alla stesura di linee guida nazionali per le professioni afferenti ai beni culturali in quest'ambito mostra la vocazione del Centro a guardare avanti. Peraltro il visitatore che si trovi a visitarlo - talvolta è aperto al pubblico in una sorta di "open day" - può anche apprezzare l'edificio stesso che lo ospita, costruito di recente per far fronte alle mutate esigenze, bello e razionale soprattutto al suo interno.

2.1 Meda e il mobile: un sistema con una lunga storia

Questo dunque l'ambiente in cui si può immergere un "visitatore tipo" del museo, uno che ad esempio, anziché essere fra i tanti di passaggio, fosse venuto apposta a Meda perché interessato a scoprire la città da dove proviene l'arredo di casa sua e il modo stesso in cui è stato prodotto. Questo è quello che viene offerto a prima vista a chi vuole comprendere dove e come prendono vita i mobili esposti nelle strade del lusso o parecchi dei "pezzi" appena visti al Museo del Design in Triennale. E la curiosità non ha confini vicini, perché regge arabe, ville americane o palazzi del potere degli stati dell'ex Impero sovietico, per non aggiungere della Cina e di nuove insolite regioni, sono tutti luoghi in cui si trovano mobili e arredi medesi.

Il museo del mobile dovrà tuttavia contribuire attivamente a scrivere la storia della città. Oggi non c'è in effetti una seria letteratura storica sul tema del mobile medese e non ce ne siamo potuti servire, né risulta che siano in corso ricerche degne di questo nome - la stessa letteratura sulla storia della città è di per sé assai modesta nonostante le dimensioni, le lontane origini e il peso economico di questo importante centro brianzolo. Comunque non possiamo certo esimerci dall'accennare sommariamente a un profilo storico che sia fondamentalmente corretto anche se scarno, mettendo in evidenza alcuni fatti significativi e taluni processi che possono senz'altro ritenersi plausibili. Così, anche affidandoci alle pochissime note compilate, quasi sempre nei modi e con i limiti degli eruditi locali o dalle stesse aziende, o a quanto, con migliore attendibilità, è stato scritto sul più ampio comparto produttivo brianzolo del mobile, non c'è dubbio che la vocazione medese alla specializzazione nel campo della produzione mobiliera sia stata precoce e si possono prendere per buone, perché verosimili, le opinioni che fanno risalire questa vocazione all'Ottocento lontano.

Si tratta di una storia lunga due secoli o quasi, che certamente subì una prima consistente accelerazione, come accadde per altri comparti produttivi e per il tessuto socioeconomico stesso delle società agricole locali, con l'avvento della ferrovia. Nel 1879 fu inaugurata la linea Milano-Erba e la possibilità di utilizzare questo eccezionale mezzo di trasporto verso la grande città, e da lì verso mete sempre più lontane, significò nuove e fino ad allora sconosciute possibilità di commercio delle piccole comunità che il treno aveva finalmente collegato facilmente con il capoluogo.

Non abbiamo molti dati precisi, ma certamente la base sulla quale alcuni produttori più intraprendenti poterono fondare le prime fabbriche che producevano in serie e sfruttare il nuovo

mezzo di trasporto fu costituita dalla disponibilità di maestri e di maestranze già attivi in piccole produzioni destinate soprattutto alla città di Milano e alle dimore signorili ormai sparse ovunque in Brianza. Strade non scomode avevano già favorito nei decenni precedenti queste attività, che si è soliti far risalire ai maestri legnamai attivi fin dal periodo napoleonico e con qualche probabilità anche da prima. Altro elemento su cui dovette poter contare la produzione medese, già nel corso della seconda metà dell'Ottocento, fu il progressivo elevarsi delle classi borghesi milanesi, che seguendo la "moda" e il modo di vivere d'Oltralpe, ebbe sempre maggior bisogno di mobilio e poté permettersi sempre di più uno stile di vita che si avvicinava a quello dei nobili.

Nei decenni successivi l'arrivo della ferrovia, a cavallo del secolo, sorsero proprio intorno alla stazione ferroviaria, allora ai margini dell'abitato, le prime grosse fabbriche, oramai attive anche nelle esportazioni e presenti all'estero con loro rappresentanze in alcune grandi città, a cominciare da Parigi e Buenos Aires. Ma contemporaneamente operavano a Meda sempre più numerose botteghe artigiane, che impiegavano a loro volta numerose maestranze e producevano soprattutto per gli imprenditori più importanti.

Intanto che la società medese cessava a poco a poco di essere legata al mondo contadino e diventava operaia e artigiana - come altrove del resto - la Grande Guerra induceva ulteriori rilevanti trasformazioni produttive, accentuate poi tra la Prima e la Seconda Guerra mondiale. Meda era divenuta centro produttivo di grande importanza, soprattutto del mobile in stile, luogo di convergenza e di elezione di maestri d'arte. Il bisogno di manodopera qualificata in questo settore fu così sempre maggiore. Gli imprenditori più importanti - non ancora numerosi, ma certamente dotati di spirito di iniziativa e di significative risorse economiche - le maestranze più capaci e gli amministratori locali mostrarono di comprendere che la capacità di sviluppo della produzione medese, soprattutto sotto il profilo qualitativo, stava nell'accrescere la professionalità dei lavoratori.

Fra le due Guerre, nel 1932, fu data concreta e visibile risposta a questo bisogno erigendo il Palazzo delle Scuole Professionali, destinato ad ospitare i corsi di avviamento professionale e la Scuola di Arti e Mestieri. L'attenzione alla qualificazione della manodopera aveva però già a quell'epoca una lunga tradizione, cominciata fin dal periodo immediatamente successivo all'Unità. Dalla Società di Mutuo Soccorso nata nel 1868 aveva preso corpo una scuola di disegno che già all'inizio del secolo aveva potuto contare su diverse centinaia fra soci e alunni - intitolata dopo il regicidio a Umberto I°, era stata aperta anche a coloro che provenivano dai paesi vicini - e su ben definiti programmi di studio. Nel 1904 era stata creata anche una seconda scuola di disegno, legata alla Parrocchia, che tuttavia, nonostante i validi maestri, aveva avuto una vita più stentata dell'altra, oramai diventata comunale. Dopo la fine della Grande Guerra l'esigenza di creare un'unica scuola di disegno professionale all'altezza delle ormai consistenti richieste del mercato era diventata pressante e sul finire degli anni Venti venne il momento di una soluzione unitaria di eccellenza.

Intanto, subito dopo la Guerra, con l'avvio di esperienze cooperative si erano sperimentate anche nuove forme di organizzazione del lavoro, basate sulla collaborazione fra piccoli produttori per eliminare i problemi dovuti alle molte intermediazioni. Cancellata dal fascismo l'esperienza della cooperazione, si ripiegò sull'idea di mettere in comune almeno le esposizioni. Finita la Seconda Guerra fu fondata subito l'Esposizione Artigiani e costruito un grande edificio per ospitare mostre permanenti di mobili prodotti da diverse ditte. L'idea della collaborazione fra aziende, seppure non favorita dal forte spirito individuale delle imprese che caratterizza da sempre il comparto e il tessuto socio-economico della città, ha percorso comunque, mutando esperienze positive, tutta la seconda metà del secolo scorso, fino a quando è parso necessario a molte di loro associarsi per condividere almeno i servizi necessari ad affrontare le nuove sfide della globalizzazione.

Il Dopoguerra e il boom economico hanno favorito la definitiva trasformazione industriale della città. Gli artigiani si sono fatti spesso imprenditori e il comparto si è espanso in ogni direzione che potesse avere a che fare con il mobile e l'arredamento. Di grande importanza per la città e per l'immagine che se ne è potuta ricavare è stata la fortunata e precoce collaborazione tra industria

medese e designers di fama. Il felice connubio - sperimentato prima da alcune imprese più importanti - ha dato il via a una concentrazione in città di marchi diventati famosi in un ambito che con l'avvento della c. d. "società dell'immagine" è diventato fondamentale per la vendita dell'intera produzione medese. Non li citiamo per non fare torto ad alcuno per qualche dimenticanza, ma basterà far scorrere le riviste del settore o la pubblicità di quelle più diffuse. Alcune imprese per potersi ingrandire si sono dovute trasferire in comuni vicini e molte sono oramai in giro per regioni del mondo in grande trasformazione, con rappresentanze, uffici e *show-rooms* sparsi ovunque, ma conservano ancora nei loro prodotti i segni della loro cultura medese.

2.2 Un grande patrimonio in eredità

Non mancano in città altre preziose testimonianze storiche, architettoniche e artistiche di pregio, già meta di visitatori, sulle quali è peraltro possibile investire ulteriormente in termini di promozione turistica e progettazione culturale. Si può anche aggiungere l'ambiente naturale dei c. d. "boschi di Meda", un grande polmone verde fondamentale per la città nonostante essa faccia senz'altro parte di quel *continuum* urbano che da Milano volge a settentrione fino a Como. Si tratta di una parte significativa e importante di quel consistente patrimonio ricevuto in eredità di cui abbiamo detto sopra mentre ci chiedevamo il perché di un nuovo museo.

Senza scendere nei dettagli, perché non è questo il luogo, dell'importanza di questo patrimonio ne è prova il recente provvedimento con il quale il centro storico monumentale medese è stato "vincolato" come bene paesaggistico. Con delibera della Giunta Regionale lombarda del 30 marzo 2009 un'ampia area intorno alla Piazza Vittorio Veneto è stata infatti dichiarata di notevole interesse pubblico ai sensi del vigente Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio⁶: La piazza e le vie circostanti, con le loro vedute e i loro prospetti possiedono in effetti un carattere storico di grande interesse e ospitano emergenze architettoniche di pregio: la Villa Antona Traversi, il Palazzo Carpegna, la chiesa vecchia di Santa Maria, edifici rustici cinquecenteschi e soprattutto la Chiesa di San Vittore, gioiello luinesco del Rinascimento milanese.

In questo lavoro ci permettiamo tuttavia di trascurare del tutto per una volta i beni più noti e di ritenere non meno preziosa anche l'altra parte del patrimonio ereditato, quello relativo proprio alla cultura del mobile. E non solo e non tanto perché ha rappresentato e rappresenta ancora, e in prospettiva, la principale fonte di ricchezza e benessere per la città, ma per l'enorme importanza che essa assume per questa comunità: una eredità culturale fatta di conoscenze e di saperi ancora vivi.

Volendo utilizzare il significato ampio di *cultural heritage* – in questo ambito la concezione anglosassone rende assai meglio del nostro concetto di patrimonio artistico l'idea delle cose preziose – non si può pensare a quella medese senza includere insieme a quel che resta di classificabile come archeologia industriale, a quei beni qualificati come etno-antropologici (macchine, utensili, manufatti, ecc.) e a quelli artistici (dalle sculture lignee al più apprezzato design italiano) anche le abilità e i saperi. Parlando di un patrimonio prezioso dobbiamo includervi anche linguaggi, tradizioni, abitudini, usanze e altre testimonianze della cultura immateriale, archivi, contributi scritti, molti beni materiali in apparenza privi di valore, altre architetture, botteghe, ambienti, il tessuto urbanistico stesso e le stesse maestranze. E dimentichiamo certo qualcosa.

Questo prezioso patrimonio lo dobbiamo pensare come coperto dal gran mantello della storia – e così certamente è, tanto che il nostro sguardo mentale si rivolge per questi aspetti subito al passato – ma non sarà questa una dimensione sufficiente a definire il nostro museo. Quando più avanti entreremo nel vivo della progettazione museale sarà palese come un museo medese non potrà

⁶ Con la delibera la Regione "ai sensi delle lettere e) e d) del comma I dell'art. 136 del D. lgs. 42/2004, riconosce l'ambito di rilevante interesse paesaggistico, per il particolare valore storico-tradizionale e ambientale del borgo medioevale, che ha costituito per secoli il centro storico di Meda, collocata sul promontorio e connotato da presenze storico architettoniche e correlati giardini e parchi, nonché da scorci prospettici di particolare interesse".

che guardare anche al presente e al futuro. Il patrimonio ereditato dalle generazioni passate in quest'ambito è del resto capace di produrre ogni giorno nuove capacità imprenditoriali, arte e talenti, spirito di iniziativa, invenzioni, innovazioni, ispirazione e originalità. Una vera officina culturale, dove non si coltiva solo la memoria del passato. Una officina culturale che non può che essere mostrata al mondo.

2.3 Quale mission per il museo di Meda

Proprio quella di mostrare alle future generazioni di medesi e allo stesso tempo anche al mondo, ciò che la città è stata capace di fare, può essere individuata come la vera *mission* del museo del mobile. Abbiamo accennato già sopra a questa missione e il riferimento obbligato è per la cultura del mobile che ha pervaso la città. Volendo ora ragionare su una definizione più puntuale della *mission* - uno scopo che sia chiaro ai fondatori e evidente a tutti - è da lì che dobbiamo partire. Come accade pressoché per ogni museo, per il quale non possono mai mancare nella costruzione le basi identitarie dell'istituzione, queste non possono che essere strettamente connesse al fatto che i medesi si riconoscono e sono riconosciuti principalmente come produttori di mobili.

L'individuazione della *mission* del nostro museo è sembrata in effetti scontata fin dall'idea stessa di "fare" un museo a Meda. Non è proprio così che occorrerebbe procedere, perchè le domande che aiutano a definire la *mission* possono essere semplici solo in apparenza, dovendo fare riferimento alla natura sempre complessa di un museo, al luogo, al tempo e alla specificità della comunità cui esso appartiene. Tuttavia per la natura stessa delle possibili collezioni che abbiamo immaginato, per il lungo arco cronologico di riferimento e per il contesto stesso in cui si troverà a operare, il riferimento del nostro museo non poteva che essere quello della cultura del mobile e la finalità principale la sua comunicazione.

La *mission* del museo del mobile andrà declinata ovviamente nei molti scopi che esso potrà avere, i principali dei quali meritano un cenno già qui all'inizio, anticipando gli ulteriori sviluppi e approfondimenti che dedicheremo loro più avanti. Come pressoché tutti i musei, anche quello medese deve nascere avendo fra i suoi scopi quello di tutelare e conservare l'eccezionale patrimonio lasciato in dote dal passato. Per farlo naturalmente deve pensare prima di tutto ad acquisirlo e prima ancora ad evitare che vada perso per sempre. Facendo il pari con chi ha detto che in certi luoghi ogni anziano che muore "è come una biblioteca che chiude" a Meda è facile considerare che ogni impresa, ogni bottega che cessa l'attività è come un piccolo museo che scompare (spesso insieme alla biblioteca).

Questa considerazione è tanto più vera quanto più negli ultimi tempi i naturali processi di trasformazione e di adeguamento a nuove tecnologie e a nuovi modelli di gestione hanno avuto una forte accelerazione, con la conseguenza che ogni giorno chiudono vecchie botteghe e cessano piccole imprese, si abbattono o si ristrutturano profondamente edifici industriali e macchinari dalla lunga storia, si svuotano magazzini pieni di vecchi arnesi e di eccezionali manufatti e si dimenticano vecchie abilità e antiche conoscenze. Solo un museo potrebbe porre un freno a questo processo continuo di scomparsa della memoria, che negli ultimi tempi è apparso inarrestabile anche per il fatto di non avere alternative.

Oltre la tutela c'è la conservazione. Non basta salvare oggi dalla discarica gli oggetti e dall'oblio le memorie, ma occorre che il museo intervenga, investa o comunque spenda per trasmettere alle generazioni future il patrimonio posseduto. E occorrerà intervenire, frequentemente, per restaurare manufatti e riparare macchine e utensili, riadattarli a nuovi spazi e a nuove funzioni o restituirli a quelli originali; recuperare edifici e risanare ambienti, pur conservandone la capacità di raccontare ciò che è stato. Sarà necessario tirar fuori da cassette e armadi e rispolverare archivi e immagini, mettendoli in condizioni di durare, e fare molte altre cose che hanno a che fare con l'idea di conservare. Il museo potrà anche aiutare le imprese a proteggere il loro stesso patrimonio,

appoggiando e favorendo iniziative per la sua valorizzazione e promozione; potrà sostenere con incentivi e con il suo patrocinio progetti specifici di operatori pubblici e privati che vanno in questa direzione; potrà incoraggiare e dare impulso a nuove specifiche musealizzazioni, animando positivamente l'ampia e diversificata realtà medese.

A che scopo tutelare e conservare il proprio patrimonio se non in primo luogo per valorizzarlo? Un patrimonio non può essere raccolto e poi conservato in una vecchia cassapanca in soffitta o seppellito in giardino. Un patrimonio ha valore se e in quanto serve a qualcosa. Occorrerà quindi metterlo in evidenza, mostrarlo, dargli il risalto che merita, arricchirlo, migliorarlo rispetto al momento dell'acquisizione, metterlo in condizione di trasmettere memorie, significati. Insomma, di raccontare ed educare. Ci sono mille modi per fare queste cose ma occorrerà farle, altrimenti il museo medese rimarrà privo di significato.

Naturalmente ogni museo degno di questo nome non vive in attesa che i suoi interlocutori – i cittadini, gli operatori locali, i possibili visitatori, la comunità scientifica, le istituzioni della cultura vicine, ecc. – si accorgano, quando capita, della preziosità del suo patrimonio ma si adopera con iniziative, anche assai diversificate, per promuoverlo. Il museo medese dovrà volgere tutta la sua attenzione al suo pubblico potenziale, che non sarà certo solo quello cittadino.

Lo scopo di queste azioni sarà quello di permettere una fruizione ampia del museo a tutti coloro che possono esserne interessati. La sua stessa organizzazione - e la gestione quotidiana, che dovrà ovviamente essere attenta e connotata da quei sani principi di efficienza ed economicità che tanto vengono raccomandati - dovrà avere come fine ultimo quello di consentire agli "altri" di godere del patrimonio del museo. Gli "altri" dovranno poter usare il museo, avvalendosi delle sue risorse per conoscere, produrre, inventare: in sintesi, beneficiare dell'istituzione, del suo patrimonio e del valore che crea.

2.4 Raccontare le trasformazioni della città e produrre cultura

Posto che il museo medese dovrà tutelare, conservare, valorizzare, promuovere e permettere una quanto mai ampia fruizione del patrimonio agli interessati, le sue funzioni potranno essere ulteriormente e ampiamente accresciute man mano che il museo definirà e ridefinirà il suo modo stesso di essere.

Intanto, come ogni museo, possiederà ovviamente le sue collezioni. La sua natura, la sua *mission* e la ricchezza stessa del suo patrimonio richiederanno che le collezioni vengano esposte al pubblico, siano esse costituite da arnesi da lavoro, macchine, manufatti, oggetti d'arte o di design, immagini o quant'altro. E le collezioni, per l'uso che se ne saprà fare, dovranno servire a mettere insieme i "discorsi" che il museo presenterà ai suoi visitatori.

Una parte dei beni che potranno costituire le collezioni avrà un significato estetico, di godimento del bello. Un'altra parte assai consistente sarà però di altro genere, per lo più del tipo che si definisce demotnoantropologico: beni essenziali per organizzare quei discorsi. Futuri direttori, conservatori o curatori sceglieranno i modi migliori per fare "discorsi", sapendo che le collezioni e il loro ordinamento non potranno non intersecare la storia medese e che ciò facendo verrà dato anche un contributo fondamentale per raccontarla, scriverla, o più semplicemente studiarla. E attraverso lo studio potranno finalmente essere messe in evidenza le trasformazioni della città ed emergere le connessioni con la storia sociale del Paese. Saranno utili non solo le cose della cultura materiale, ma anche le testimonianze di quella immateriale: tutto ciò che ha avuto a che fare con la lavorazione del legno e con la produzione dei mobili ha influenzato profondamente ogni aspetto della vita quotidiana di molte generazioni di medesi. L'esistenza della maggior parte dei membri di questa comunità è dipesa e si è evoluta in ragione delle trasformazioni che hanno accompagnato la crescita di questo comparto produttivo.

Il museo non potrà non raccontare anche la cultura di impresa in senso stretto e la sua storia. Il museo medese non sarebbe neanche compiuto come tale, se non vedesse la partecipazione - come parti essenziali, in qualunque modo e sotto qualunque forma istituzionale - delle imprese più importanti. Esse concorrono in maniera decisiva al discorso sulla cultura del mobile: hanno una loro storia da raccontare, collezioni da esibire, un futuro in corso da mostrare.

Il museo dovrà essere concepito come una sorta di tecnologia della memoria. Magari abusiamo di questo concetto - molto in voga e molto equivoco - ma non possiamo fare a meno di immaginare che le sue collezioni e i suoi archivi, le esposizioni permanenti e le mostre, i suoi "luoghi", tutto possa essere organizzato come strumento per ricostruire il passato. L'insieme sarà uno strumento più evoluto, complesso ed efficace che un singolo linguaggio: non solo scrittura o immagini o parole da ascoltare o esperienze concrete da provare, ma l'insieme, pensato per rendere trasmissibile e facilmente comprensibile la conoscenza generata ogni giorno dal museo, così da rendere ancora più prezioso il patrimonio ricevuto in eredità dai medesi.

Ovvio quindi pensare che il museo di Meda debba produrre cultura, in senso ampio. Ogni buon museo deve farlo e lo fa. Non possiamo tuttavia pensare che questa produzione debba limitarsi alla ricerca storica e alle sue forme di divulgazione, per grande e importante che possa essere il ruolo di questo genere di indagine. Può essere facile prevedere che sul tema non mancheranno video, pubblicazioni, iniziative, ma occorre immaginare che il museo possa anche stimolare o produrre direttamente idee nuove per imprese sempre più creative, suggerimenti per i designers, poetiche, architetture e altro ancora.

Le proposte del museo non saranno quindi necessariamente rivolte al passato. E non devono neanche essere rivolte tutte quante alla storia o alla tecnologia o all'arte, ambito quest'ultimo pure importante per la fantasia e l'immaginazione in una società votata all'immagine. Il museo non dovrebbe trascurare aspetti molto concreti: potrebbe anche offrire a maestranze ed imprenditori spazi e occasioni per ragionare, riflettere, indagare, sugli aspetti tecnologici, economici, produttivi, sugli scenari che si abbandonano e su quelli che si aprono per la città.

Il museo potrà offrire un suo proprio e specifico contributo anche agli amministratori che si avvicenderanno alla guida della città. Un contributo destinato a fornire ulteriori elementi di valutazione per le scelte che gli amministratori si troveranno a dover fare, non solo in campo culturale, ma anche per altri ambiti in cui si troveranno davanti a opzioni destinate a favorire lo sviluppo della città in una direzione piuttosto che in un'altra.

Il museo del mobile di Meda non potrà non essere una porta aperta sul mondo dalla quale si dovrà poter uscire ed entrare per scambiare cultura. Senza questo scambio il rischio sarà quello di rimanere una piccola realtà chiusa su se stessa, relegata in un angolo culturale angusto e miope.

Il museo sarà un museo che viaggerà. In questo primo decennio del nuovo secolo sono state già molte le occasioni in cui i manufatti prodotti da aziende medesi dal nome famoso hanno viaggiato a lungo nell'ambito di mostre organizzate per proporre il migliore design italiano. All'interno di mostre itineranti i mobili di Meda sono stati esposti in paesi lontani e anche assai diversi tra di loro, dagli Stati Uniti alla Cina. Numerosi sono gli *show-rooms* delle aziende medesi in Europa, in Oriente e al di là dell'Atlantico, e molte di loro, magari dal marchio meno conosciuto, sono presenti ogni giorno per il mondo con le proprie maestranze.

Se quindi il lavoro medese viaggia molto, non potrà starsene certo a casa un museo della città che opera nell'ambito del mobile. Almeno per accompagnare i prodotti con la specifica cultura che li ha resi possibili - tanto più che spesso gli acquirenti non distinguono che l'ideale "marchio" brianzolo presente nell'immaginario della bellezza e del lusso dei mobili e non quello di una singola città - e accrescere così il loro fascino, come solo può fare un museo.

Il museo come una porta di ingresso. È evidente il ruolo che il museo potrebbe svolgere come strumento di incontro fra culture, quella medese che si mostra e l'altra, le altre, interessate a

capire. Altre culture che peraltro non sono oramai sempre lontane, anzi. Anche la città di Meda, come tante altre, ospita un numero crescente di nuovi cittadini, molti dei quali vengono da paesi lontani ma, come detto sopra, non sono di meno quelli che vengono anche da molto vicino, dalla metropoli milanese e dal suo hinterland. Ai nuovi cittadini, che di solito costituiscono un tipo di pubblico particolarmente interessato, il museo potrà parlare in un modo speciale, meglio di altre istituzioni, mostrando e spiegando quelle peculiarità della storia e del carattere dei medesi che ancora segnano la realtà del presente. Il tragitto che i nuovi medesi - visitatori diversi da tutti gli altri - percorreranno dalla loro abitazione al museo, per quanto breve possa essere, sarà un viaggio importante, e il percorso dentro al museo quello che più li aiuterà a comprendere dove si trovano.

2.5 Un museo di Meda o un museo della strada del mobile?

Un dubbio, grande a seconda dell'importanza che gli si vuol dare, non è mancato al momento di intraprendere la stesura di questo lavoro, anzi al momento in cui è sorta l'idea stessa di questo lavoro. Il dubbio proveniva da domande più che legittime: se fosse cioè conveniente impegnarsi a lavorare, o anche solo a ragionare, su un museo del mobile di Meda, isolando la città dal più ampio territorio e dal percorso culturale che va sotto il nome di "Strada del Mobile", e se avesse perfino un senso fare ciò o non fosse stato meglio invece pensare ad altre proposte e ad altri assetti.

Il dubbio era ed è ragionevole, così come nondimeno ogni scelta fra più opzioni può essere sempre arbitraria. Meda, seppure presenza fondamentale nel distretto brianzolo dell'arredamento, è parte di un più ampio contesto produttivo omogeneo, con storia e storie assai simili a quelle delle cittadine vicine, almeno due delle quali – Cantù e Lissone – le competono da sempre per produzione, iniziative e immagine ruolo e fama. Immaginare allora un museo solo per questa città? Non sarebbe stato meglio pensare fin dall'inizio, prevedendo sinergici futuri sviluppi (probabilmente anche inevitabili o necessari), a un sistema museale, concepito magari non per tutto il distretto produttivo ma solo per la c. d. "Strada del Mobile"? In fondo qui e là le iniziative non mancano: raccolte di macchine e arnesi e alcuni piccoli "musei", unitamente a qualche ricerca più approfondita, allestimenti provvisori destinati a far conoscere i "mestieri" del legno di una volta, esposizioni permanenti, raccolte aziendali. Non mancherebbe la possibilità di mettere insieme queste piccole realtà e altre modeste esperienze e di farle crescere notevolmente.

Chi dovrà decidere dell'istituzione del museo e chi dovrà predisporre una sua progettazione esecutiva potrà valutare fra più opzioni, compresa quella sistemica, di cui non si tacerà, anzi si parlerà nuovamente alla fine del lavoro. In linea teorica, se si vuole tenere conto del consiglio che viene dato da più parti - ma vale quanto valgono i buoni consigli - anche in ambito museale si dovrebbe evitare di fare scelte irreversibili, anzi il museo è proprio fra le istituzioni che hanno più necessità di pensarsi come un continuo divenire e trasformarsi. E noi riteniamo che questa affermazione vada applicata anche all'assetto istituzionale. Al momento possiamo ritenere che permangono senz'altro tutte le ragioni per progettare un museo del mobile di Meda - e facciamo subito cenno ai principali elementi del ragionamento che ci ha portato a questa convinzione - avvertendo tuttavia che la maggior parte degli elementi di riflessione appaiono fluidi e suscettibili di mutamenti anche sostanziali nel tempo.

In primo luogo un sistema museale difficilmente si può progettare, se non in linea teorica, partendo da zero o quasi. Sulla base delle esperienze cui accennavamo sopra la realizzazione concreta richiederebbe un enorme sforzo - certo possibile, anche dal punto di vista finanziario, visto il contesto socioeconomico - ma probabilmente quasi tutto a carico degli enti che hanno competenza in materia di sviluppo e cura delle comunità locali. Senza trascurare il ruolo fondamentale che in questo ambito devono svolgere le imprese e le altre realtà organizzate che hanno natura privata, l'enormità dello sforzo si dovrebbe concentrare soprattutto nel promuovere tavoli di lavoro e addivenire a numerosi accordi formali, niente affatto facili. Sempre ammesso che si potesse in

qualche modo superare l'accentuato campanilismo presente nel distretto mobiliario o lungo la "Strada del Mobile", il peso della competitività oggettivamente e inevitabilmente sfrenata fra gli operatori del settore sarebbe un freno potentissimo. Non meno negativamente peserebbe la diffidenza reciproca e la scarsa propensione a lavorare insieme, che sono l'altra faccia della medaglia che nel territorio assume la forte capacità imprenditoriale individuale.

In ogni caso prima di poter giocare un ruolo come sistema, occorrerebbe passare dalle esperienze più varie ai musei. Si può immaginare quanto sarebbe difficile nonostante la prospettiva sistemica il lavoro iniziale di chi dovesse assumere ruoli di direzione o di coordinamento per la ricerca, la conservazione, la tutela, gli allestimenti. Il rischio principale di un sistema istituzionalmente fondato su una forma giuridica "forte" sarebbe poi dato dalla probabile maggiore selettività delle collezioni, del loro ordinamento e degli allestimenti stessi e dalla concreta possibilità di trascurare alcuni ambiti e di privilegiarne altri.

Gli assetti istituzionali dei singoli musei in funzione del sistema potrebbero inoltre essere troppo connotati da presenze "politiche", e potrebbe anche rivelarsi troppo importante il peso di talune categorie di operatori del mobile, col rischio di non riuscire a mediare fra i vari aspetti che il sistema deve mostrare al suo pubblico. Non è irrealistico pensare che il sistema che ne potrebbe risultare potrebbe essere sbilanciato in favore della cultura d'impresa o di quella del lavoro, del design o della tradizione delle botteghe, e così via, a seconda dei maggiori interessi dei "proprietari" del sistema.

Si potrebbero aggiungere altre annotazioni critiche di non minore importanza, e forse è anche per questo, oltre che per le serie considerazioni appena fatte, che ci sono sembrate tanto più consistenti le risorse e le potenzialità della sola città di Meda. Queste mostrano con tutta evidenza come essa abbia da sola, in quest'ambito produttivo, una storia così lunga - riferita a una filiera produttiva completa - una tale ricchezza di patrimonio culturale, un tessuto produttivo così fitto e prestigioso e una vocazione all'innovazione che non possono non valere da soli la possibilità di avere un'istituzione museale importante. Non è peraltro da escludere a priori che, oltre a svolgere evidentemente un ruolo fondamentale per il futuro della città, il museo medese possa anche costituire in un domani non troppo lontano il punto di riferimento o il modello intorno al quale costruire un discorso più ampio lungo la "Strada del Mobile".

Per questo il museo di Meda non poteva essere pensato - e non potrà essere - come un piccolo museo locale, uno dei tanti che costituiscono ormai la specie italiana più diffusa in quella sorta di *continuum* dei "fenomeni culturali" che fa del nostro paese, come osservato da più d'uno, un museo a cielo aperto, un museo naturale⁷. Se assumere a priori la pretesa di costruire un museo "importante" può sembrare quanto meno pretenzioso - soprattutto in una progettazione museologica che necessita di essere accompagnata da decisioni successive sulle cose concrete da fare - pure è così che ci è parso di doverlo immaginare.

Dovesse realizzarsi un qualche cosa, anche in forme alte, di somigliante a un museo del falegname, o dovesse il museo di Meda ridursi a un museo del design - anche se le collezioni potrebbero senz'altro rispondere a criteri estetici di pregio - vorrebbe dire che questo studio è servito a poco e che ciò che è stato creato poco assomiglia alla proposta che qui viene sviluppata. Nessuna di queste due scelte - che qui hanno evidentemente solo valore esemplificativo, ancorché corrispondano nella realtà a effettive esperienze museali - apparirebbe convincente e potrebbe a parer nostro essere vincente. Posto che fra i due tipi di museo molte potrebbero essere anche le forme intermedie - probabilmente non meno insoddisfacenti - non riteniamo per nulla adeguata una istituzione museale che privilegi solamente particolari aspetti etno-antropologici e che escluda a priori letture più ampie e complesse. Non ci si potrà limitare a collezionare beni strumentali, o anche manufatti esemplari, che da soli non aiutano a comprendere la copiosità e la varietà della

⁷ André Chastel, *L'Italia, museo dei musei*, in A. Emiliani (a cura di), *I musei*, Touring Club Italiano, Milano 1980

produzione medese (e lo spirito creativo che la sottende al di là della produzione seriale o di bottega). All'opposto, l'esclusiva o eccessiva attenzione al design, che pure è certamente ottimo biglietto da visita della città, vorrebbe significare che la visione museologica dei creatori del museo è ferma a un concetto di cultura estetizzante, ridotta agli aspetti formali.

La riduzione della cultura ad arte - quando pure questa dovesse esserci - non affollerebbe necessariamente le sale del nostro museo, mentre passerebbero in secondo piano, se non dimenticate o inesplorate del tutto, le molte radici che hanno portato alla realizzazione degli oggetti, le tecniche, i materiali, gli stili, gli usi, i mutamenti, e quant'altro è il prodotto non della sola emozione, bensì anche di intelligenze, lavoro, servizi, capitali, sacrifici, ecc. Quale errore sarebbe quello di puntare solo sul bello del design quando altre realtà, anche importanti - e soprattutto vicine e competitive, Triennale per prima - possono disporre di questo bene nelle più ampie collezioni che espongono? Sicuramente queste collezioni, che non si fermano evidentemente al solo mobile, saranno anche in futuro assai più ricche e più varie di quelle disponibili per il museo di Meda. Quale errore sarebbe allora quello di trascurare oltre il lecito lo specifico contesto culturale medese in cui si produce e si crea? Contesto, è vero, non troppo dissimile da quello del territorio vicino, ma dotato comunque di specificità solo sue, irripetibili. Non sarebbe solo un grave errore, ma anche un grave danno per la città e per le sue generazioni future.

3. Rendere partecipe la comunità

L'idea dalla quale partiamo – convinti che sia utile e che si possa davvero fare in questo modo – è quella di “musealizzare” la città. Lo facciamo non tanto perché farlo sta diventando una moda che se ne va in giro per il mondo, ampliata, più o meno legittimamente, dal diffondersi dei concetti sui quali si basa la creazione degli ecomusei. Lo facciamo perché girando per la città ci si rende subito conto, come detto sopra, che essa mostra e racconta in ogni luogo la sua vocazione produttiva.

Ci siamo convinti che la cosa migliore da farsi è quella di musealizzare la città perché andando in giro a guardare con più attenzione diverse realtà per questo studio ci è parso evidente quanto essa sia ricca di emergenze significative per il museo, di luoghi e di cose che non si possono spostare, svuotare, smantellare, per essere portate o ricostruite altrove. Ai luoghi delle esposizioni non si potranno oltretutto non aggiungere ambienti e architetture, vetrine d'impresa e *show-room* di primordine.

Fare della città un museo non è però cosa facile, non solo per i complessi aspetti organizzativi, tecnici e funzionali, ma anche per il fatto che la città così com'è non è il risultato dell'intenzione di mostrarsi a un pubblico, quanto del bisogno di produrre. Si aggiunga l'aggravante che, soprattutto nel secondo Dopoguerra, insediamenti produttivi e abitativi si sono mescolati e confusi senza logiche e senza ordine. Gli assetti logistici, urbanistici e viari non renderanno facile una musealizzazione della città semplice e razionale, ma nondimeno riusciamo a immaginare la predisposizione di percorsi di sicuro interesse e funzionali a un corretto discorso museale, da svolgersi essenzialmente a piedi e con la possibilità di integrazione con le emergenze artistiche e architettoniche più importanti.

Musealizzare la città ha tuttavia per noi anche un altro importante significato - in termini non solo di auspicio ma di vera e propria necessità - ossia quello dell'attiva partecipazione della città stessa all'istituzione del museo, ancorché in forme da individuare e definire. E per città intendiamo i molti soggetti che hanno qualcosa di importante da fare e da dire, un contributo concreto da offrire, nel museo in costruzione come in quello che sarà in funzione.

Se la costruzione partecipata rende di solito più agevole il compito dei costruttori di un museo, ciò è tanto più vero per quello che si vuole immaginare diffuso. Abbiamo così dovuto immaginare un intenso rapporto del museo con la città fin dalle prime fasi costruttive, e la specificità del museo del mobile rende quindi assolutamente necessario un patto iniziale molto forte fra una pluralità di soggetti importanti.

Sarà la molteplicità degli apporti a risultare fattore decisivo e vincente. Anche se in linea di principio si può pensare che un soggetto possa fare da capofila con un ruolo determinante o possa fare addirittura tutto da solo, siamo convinti della debolezza di questo modo di procedere. Difficile immaginare del resto che possano rimanere completamente fuori dalla costruzione del futuro museo le imprese più importanti, le organizzazioni imprenditoriali di categoria, quelle dei lavoratori, artigiani di ogni specializzazione produttiva, gli esperti, il Comune, il Centro di Formazione Professionale “G. Terragni”. Ognuno di essi potrebbe contribuire in misura determinante, perché fin dall'inizio servono persone competenti, agevolazioni, strutture e risorse, ma anche aspirazioni e desideri, saperi e capacità applicate al lavoro di ogni giorno. Difficile inoltre immaginare un museo del mobile di Meda nel quale non possa assistersi ai momenti del lavoro, non possa visitarsi una bottega tradizionale o un impianto d'avanguardia.

Al di là della necessaria partecipazione di quei soggetti che più sono rappresentativi del mondo della lavorazione del legno, della produzione dei mobili e dei complementi di arredo, sarebbe assai importante se il museo del mobile di Meda potesse essere costruito insieme con l'autorità pubblica per eccellenza della città, il Comune.

Iamo convinti anche noi, come probabilmente lo sono gli amministratori della città, che un museo del mobile all'altezza della storia e della tradizione medese, diffuso, disegnato com'è in questo studio, non è una realizzazione che un Comune possa concretizzare con le sue sole forze, fosse anche con l'apporto di cospicue linee di finanziamento indotte da vari livelli di governo o di significative risorse finanziarie provenienti da privati. Nondimeno siamo convinti che il Comune, quale autorità pubblica che prima e più di ogni altra si prende cura della propria comunità, può comunque assumere e svolgere un ruolo decisivo per rendere concreto questo progetto meglio di ogni altro soggetto. Indipendentemente dalle risorse che l'Ente potrà mettere a disposizione, molte o scarse che saranno, potrebbe essere decisivo il ruolo di promotore di un accordo fra e con i soggetti più significativi della città.

È auspicabile naturalmente non un accordo qualsiasi o l'accordo in sé, ma anche una vera condivisione del percorso culturale e istituzionale necessario all'istituzione del museo e di quello successivo, destinato allo sviluppo e al miglioramento. Ognuno dovrebbe poter svolgere convenientemente il proprio ruolo: l'Amministrazione mettendo a disposizione competenze, agevolazioni e risorse, ma soprattutto il proprio prestigio per renderle disponibili, e i soggetti più rappresentativi della città offrendo i propri saperi e le relazioni con il Mondo, unitamente alle proprie passioni e specializzazioni, utili anch'esse per perseguire un comune obiettivo. Se la compartecipazione a un percorso condivisibile sarà effettiva - informando dei momenti principali tutta la città - e se il museo del mobile sarà visto fin dall'inizio come una istituzione compartecipata fra Amministrazione Comunale e popolazione allora esso potrà prendere forma, e magari la forma più compiuta che sarà disegnata da qui in avanti in queste pagine.

Qualcuno potrebbe ritenere illusorio puntare su questo accordo per realizzare un museo del mobile a Meda. Noi vogliamo invece confidare in questa possibilità, che ci pare tutt'altro che irrealistica, anche se non per questo crediamo che la costruzione del percorso che porti al museo possa essere un processo scontato. Del resto non è mai semplice riuscire a mettere insieme in un processo cultura ed economia, cultura e produzione, o anche solo cultura e sviluppo. Tanto più se questo assemblaggio ha a che fare, come prevediamo e com'è prevedibile, con le più generali politiche di governo di un territorio. Di questi tempi sono note a tutti le difficoltà che si incontrano a prendere decisioni di lungo periodo, anche quando è evidente che sarà possibile cogliere frutti importanti: i risultati possono apparire spesso troppo lontani, non spendibili nel tempo di un solo mandato amministrativo o alla transitoria direzione di un'impresa. È tuttavia altrettanto noto a tutti che guardare lontano è l'unico modo per ottenere risultati importanti e duraturi.

Il modello di compartecipazione o cooperazione che si potrebbe prendere ad esempio è quello - se qualche modello si vorrà usare, perché riteniamo che la città abbia anche risorse sufficienti per sperimentare in proprio un'esperienza museale positiva e originale - che viene usato nei migliori esempi di ecomusei, laddove il legame fra comunità, territorio e sviluppo è stretto fin dall'inizio e produce a volte ottimi risultati. Si può e si deve pensare a un lavoro collettivo per il recupero di luoghi, architetture, tecnologie e beni "immateriali", per pianificare l'indirizzo "turistico" della città, per promuovere l'attuale produzione d'eccellenza, per tutelare il patrimonio più significativo e per molte altre cose importanti che ci sono da fare.

Lungo il percorso istitutivo del museo occorrerà senz'altro l'apporto di una categoria di persone assai particolare, quella degli esperti. Saranno insostituibili sia per gli aspetti museologici generali o tecnico-giuridici che per quelli più specifici. Gli esperti potranno aiutare ai tavoli cui siederanno i soggetti interessati alla creazione del museo, o costituire veri e propri gruppi di lavoro, consentendo così di ricostruire storie, osservare fenomeni, riflettere su cause ed effetti di possibili

scelte che a volte saranno probabilmente divergenti o tormentate, a interpretare spazi e luoghi privilegiati.

Gli esperti non prendono di solito le decisioni, ma il loro apporto sarà fondamentale nelle analisi critiche e nell'utilizzo delle informazioni. Aiuteranno soprattutto i decisori ad essere più consapevoli delle conseguenze delle scelte che dovranno compiere. Gli esperti serviranno sempre, anche quando il nostro museo, funzionante come abbiamo desiderato che funzionasse, avesse saggiamente provveduto a formare ottimi specialisti interni. E serviranno sempre anche gli esperti della città, gente di Meda, non solo per alcuni aspetti di tutela o per l'ampliamento delle collezioni, ma anche per quelle essenziali attività di studio che non potranno mai mancare, molte delle quali avranno necessità dei saperi che solo qui si saranno formati.

4. Una breve analisi del contesto

Crediamo che in parte sia già potuta emergere l'importanza del ricco patrimonio culturale ereditato dalla città, così come quella del ruolo svolto (almeno) nell'ultimo secolo dalla cultura e dall'economia del mobile per l'intera comunità dei medesi. Proprio da questa importanza abbiamo fatto discendere l'utilità e la possibilità di fare della stessa città di Meda un importante museo. Giova tuttavia a questo lavoro, senza per questo voler occupare più spazio di quanto sia strettamente necessario, aggiungere utili elementi di conoscenza per definire meglio il contesto cui facciamo riferimento e nel quale un futuro museo che voglia raccontare della lavorazione del legno, del mobile e dell'arredamento si troverebbe ad operare. Dati oggettivi, se così vogliamo chiamarli, o più modestamente una lettura contestuale supportata da qualche dato fondamentale.

Parleremo spesso nelle parti che seguono proprio di città e di territorio. Vogliamo precisare che mentre con il primo di questi termini guardiamo ovviamente alla città di Meda con il secondo facciamo riferimento a quelli che sono i suoi riferimenti geografici, plurimi secondo il caso e di non univoca determinazione, come accade spesso in questa parte di Brianza al limite fra quella milanese e comasca. I riferimenti geografici che più ci interessano sono quelli che definiscono la città per la sua piena appartenenza al distretto produttivo del mobile, specifico della realtà economica di una parte di Lombardia, ma anche a un tessuto socio-economico omogeneo, a una comune cultura e a valori comuni, tutti elementi individuabili nella Brianza e in quella milanese in particolare.

Il riferimento è oggi più agevole se al livello di circondario che ci interessa si tiene conto del mutamento dell'assetto amministrativo avvenuto lo scorso giugno con la nascita della Provincia di Monza e della Brianza. La città – come molte altre vicine del resto - sta in qualche misura cominciando a modificare la sua plurisecolare relazione con Milano, una sorta di parziale recisione dell'atavico cordone ombelicale con il capoluogo, che tuttavia non sarà mai completa per via delle evidente sproporzione fra la capacità di attrazione di Milano e quella di Monza o di altri centri minori.

Il passaggio alla nuova provincia – con tutto il carico di simpatie e critiche che ciò ha comportato, non è stato e non è ancora semplice - fa tuttavia coincidere per la prima volta un assetto amministrativo di un governo intermedio con una parte della Brianza, dando maggiore visibilità a un nome e a luoghi e confini di una regione importante che fino a oggi è stata in sostanza, anche per la mancanza di reali e condivise delimitazioni geografiche, soprattutto una "idea culturale". La nuova provincia, piccola per estensione ma con una cinquantina di comuni e soprattutto densamente abitata, accoglie quella che viene definita la Brianza milanese, che in aggiunta a quella comasca e lecchese, costituisce la Brianza *tout court*, un'entità culturale appunto più che geografica e storica, avendo confini mobili e labili, dall'Adda al Seveso e fino alla Valassina, secondo il tempo e secondo il punto di vista, che ci si provi a guardarla da quello che è ritenuto il "cuore" di questa entità, le colline centrali, o dalla periferia.

Gran parte della nuova provincia tuttavia, come detto, valori di base comuni e comuni caratteristiche socio-economiche, condizionate e omologate solo in parte dalla vicinanza della grande città, così che possono individuarsi senza difficoltà le specificità della comunità costituita all'interno di questi nuovi confini amministrativi sovracomunali. Si tratta di una provincia per altro policentrica, al di là delle dimensioni del capoluogo monzese, con molti poli di attrazione e molte cittadine di medie dimensioni. Parecchi fra i comuni più importanti che vi afferiscono si trovano lungo la così detta "Strada del Mobile", che partendo da Lissone e proseguendo per un ampio

territorio intorno alla Valle del Seveso giunge fino a Cantù, nel Comasco. Il nome spiega tutto, e la “Strada” coincide in gran parte con l’individuazione che si fa convenzionalmente del c. d. “Distretto del Mobile”, luogo di eccellenze produttive in questo campo, filiera completa, che trovano modo di mostrarsi al mondo soprattutto in occasione dell’annuale Salone del Mobile presso la Fiera di Milano ma anche in rassegne minori organizzate in zona o all’estero o in esposizioni allestite da altre istituzioni, anche museali.

Oltre che dal tessuto economico fatto di una miriade di piccole e medie imprese e dalla produzione prevalente mobiliera, in questa ampia parte della nuova provincia la sostanziale omogeneità della “Strada del Mobile” è data da tratti comuni ben distinguibili, fatti di valori condivisi e di sistemi che ne derivano: non solo la cultura, ma quasi il culto del lavoro e dell’impresa, unita a forti radici della trazione cattolica ambrosiana, oltre a una realtà ricchissima di organismi sociali intermedi che vedono impegnati migliaia di brianzoli in associazioni di volontariato e in altre organizzazioni.

La comunità medese condivide sostanzialmente questa cultura e questi valori di base e anzi per certi aspetti li accentua, con un tessuto economico che, come vedremo più avanti, è ricco di un gran numero di imprese e specificamente concentrata sul mobile e sull’arredamento. Naturalmente la città, come il circondario, manifesta anche alcune criticità derivate da una crescita impetuosa e non sempre ordinata, soprattutto degli ultimi decenni, oltre a problemi di sostenibilità ambientale e di qualità sostanziale della vita quotidiana, cui faremo cenno più avanti. Fra le criticità che ci pare di dover cogliere, ne segnaliamo una in particolare, forse la più importante per quello che qui ci può riguardare, generata da un mondo che esalta la capacità di intrapresa individuale e ne coglie i frutti sotto il profilo del diffuso benessere economico. In questo mondo l’altra faccia della medaglia è data dalla maggiore difficoltà - rispetto ad altri luoghi e realtà - di cooperazione e concertazione fra i soggetti più attivi della vita politica, economica e sociale per iniziative collettive destinate a produrre alto valore aggiunto.

A questo punto è opportuno avere un approccio più dettagliato con il contesto socioeconomico nel quale si troverà a prendere vita e a operare il futuro museo medese. Per il carattere di questo studio proveremo a prendere in considerazione solo i principali indicatori di tipo socioeconomico e demografico che servono a definire il contesto, perché non è possibile andare oltre un sommario esame, utile essenzialmente a fornire una prima lettura del territorio e della sua comunità. Il riferimento più opportuno può essere quindi proprio il più ampio e nuovo contesto provinciale di cui la città è parte, per la sostanziale omogeneità valoriale. Per chi voglia approfondire, esistono comunque indagini e raccolte di dati che consentono di farlo senza difficoltà.

In questo approccio ci serviremo di indagini abbastanza recenti che ci hanno fornito dati importanti e attendibili. Ci ha facilitato la ricerca, e non poco, l’indagine “La Provincia di Monza e Brianza in cifre - 2008”, curata dall’Ufficio Statistica e Studi del Comune di Monza, che ha svolto un interessante e corposo lavoro attingendo anche a una serie di dati rilevati da altri enti, a cominciare ovviamente da quelli comunicati dall’Istat per l’anno 2007, aggregati però ora come nuova provincia. Naturalmente abbiamo considerato ciò che ci è sembrato importante per questa progettazione e sorvolato su ciò che, seppure interessante, potrebbe invece qui apparire del tutto superfluo o ridondante.

Molti dei dati che saranno qui riportati si riferiscono al 2007 o sono riferiti in confronto o in rapporto con il 2007: per una indagine statistica un anno ancora “recente” al momento in cui concludiamo questo studio (settembre 2009). È doveroso tuttavia che si avverta che la grave crisi, non solo finanziaria, ma altresì economica e occupazionale, che ha colpito l’Italia non meno che altre nazioni, sta colpendo in misura grave anche questa provincia, considerata finora un’isola

felice, uno dei motori dell'economia regionale e nazionale, uno dei distretti più attivi e più importanti d'Europa. Con esiti che a oggi appaiono ancora del tutto imprevedibili.

La nuova provincia contava al 31 dicembre 2007 una popolazione di 783.749 persone (49% uomini e 51% donne), quasi novemila in più dell'anno precedente, più di 50.000 in più rispetto al 2001 e oltre 85.000 rispetto il censimento del 1991. Una provincia che si colloca per popolazione al 22° posto fra quelle italiane - al 5° fra quelle lombarde - anche se per superficie essa è solo al penultimo posto, e che per l'incremento sale al 12°. Gli incrementi significativi dell'ultimo quinquennio, come dell'ultimo anno, sono dovuti in parte al saldo naturale positivo fra nati e morti ma soprattutto al forte saldo dell'immigrazione, proveniente in gran parte e come in molte altre province da paesi stranieri, tornando quindi questa terra a ospitare significativi fenomeni immigratori dopo quelli consistenti dal Veneto e dal Meridione di qualche decennio fa. Non sono tuttavia del tutto trascurabili anche i fenomeni emigratori. L'intera popolazione è distribuita in 320.721 famiglie per una composizione media di 2,47 componenti a famiglia (2,5 Meda), decisamente bassa.

Alla stessa data della rilevazione provinciale Meda è una città di 23.001 abitanti, con un incremento di 309 abitanti rispetto all'anno precedente, pari all'1,36 %, decisamente più basso di tutti i principali centri vicini di riferimento, ancorché un po' più alto di quello provinciale che è risultato dell'1,16%. In aggiunta si può dire che il tasso di natalità e quello di mortalità registrati per la città (10,4 e 7,9 ogni mille abitanti) sono sostanzialmente in linea con le medie provinciali, così che può osservarsi come negli ultimi tempi non si siano verificate modificazioni significative nell'incremento della popolazione né per gli altri due importanti indicatori demografici, distintive rispetto all'andamento complessivo dei dati dell'intera provincia. Alta è tuttavia la densità della popolazione in rapporto alla superficie comunale, 2761 abitanti per Kmq, e anche se non vengono raggiunte le critiche situazioni di Monza e dintorni il dato deve far riflettere se messo in rapporto con il fatto che un'ampia porzione del territorio è ancora un ambiente naturale tutelato da un parco sovracomunale.

Un dato di questi tempi significativo del movimento demografico riguarda la popolazione straniera residente, che nella provincia brianzola era al 1° gennaio 2008 di 44.633 persone, pari al 5,7 % dell'intera popolazione, con prevalenza di rumeni, assai cresciuti dopo l'ingresso della Romania nella Comunità Europea, e di marocchini e albanesi. Significativo l'incremento della popolazione straniera rispetto all'anno precedente, del 15,3%, poco sotto il 16,8% nazionale, ma decisamente al di sopra del dato medio lombardo dell'11,9%. Tale incremento è peraltro dato, oltre che dai trasferimenti dall'estero, anche dal forte aumento delle nascite fra la popolazione straniera già residente. La giovane composizione di questa popolazione – che ha una struttura decisamente diversa dall'insieme dei residenti - è data dalla presenza di una percentuale di minori molto alta, il 22,7%, con prevalenza di quelli nati in Italia. Anche per quanto riguarda i dati relativi alla popolazione straniera Meda si colloca in una fascia media, senza mostrare fenomeni particolarmente acuti, ma senza che essi possano in qualche modo essere ritenuti trascurabili o secondari. Alla data indicata sopra gli stranieri residenti risultavano 1.231, con una percentuale sul totale della popolazione inferiore alla media della provincia. Di questi 312 risultavano minorenni (oltre il 25%) e di questi 206, oltre due terzi, nati in Italia.

Un dato interessante riguarda la struttura della popolazione provinciale, che mostra qualche nota caratteristica rispetto al resto del Paese, come ad esempio il fatto di essere una popolazione relativamente più giovane e sotto il profilo delle dinamiche lavorative, predisposta a una maggiore mobilità fra entrate e uscite dal mondo del lavoro. Per il resto la struttura non è dissimile da quella di altre aree. A cominciare dall'età media di 40,6 anni per gli uomini e di 43,6 delle donne. La prevalenza di popolazione femminile è dovuta, com'è solito, alla composizione delle fasce più alte d'età e soprattutto alla ridotta presenza di giovani, il 18,7% della popolazione totale nella fascia 0-19 anni. Rispetto al Censimento 2001 l'indice di vecchiaia è molto cresciuto (da 117,3 a 133 anziani ogni 100 giovani) ma è diminuito da 137 a 130 quello delle persone che si apprestano a

lasciar il lavoro (60-64 anni) rispetto alle 100 che al lavoro si avviano, conseguenza questa da mettere in stretta relazione con la giovane età dei lavoratori stranieri. La diminuzione di quest'ultimo indice risulta ancora più marcato per la città di Meda.

Passando a ragionare del tessuto economico della provincia – senza voler approfondire più di tanto le questioni per non appesantire oltre il dovuto questa parte del lavoro – il dato più evidente è il numero di imprese registrate, 69.890, e attive, 59.517, al 31 dicembre 2007. Si tratta per lo più di imprese che operano nel commercio, nelle costruzioni e nel settore manifatturiero. Per quanto riguarda la città di Meda alla data ne erano registrate 2.398, di cui ne risultavano attive 2.052 con 4.838 addetti.

Dal 1998 al 2007 le imprese attive in provincia sono oltremodo cresciute di circa il 2% l'anno. Un numero complessivo e un tasso di incremento che la dice lunga sulla realtà economica di questo territorio e sul peso specifico che essa assume nel contesto lombardo e nazionale. Si tratta di 89 imprese registrate ogni mille abitanti di questa parte della Brianza, con una punta di 118 a Monza, dovute probabilmente alla concentrazione del terziario, e subito dopo, intorno a 105 imprese ogni mille abitanti, a Lissone, Meda e Seregno, comuni che si distaccano in modo significativo da tutti gli altri. Si tratta anche di una imprenditoria giovane, in cui i titolari di imprese individuali sotto i cinquanta anni costituiscono i due terzi del totale, con una presenza di imprenditrici, anch'esse soprattutto giovani, intorno al 20%, più forte nei settori della sanità e dei servizi alla persona.

Ricca di significato, a riprova della vitalità del tessuto economico, anche la presenza di imprese costituite da imprenditori stranieri, 2.800 alla fine del 2007, con prevalenza di imprese costituite da marocchini e rumeni, e poi a seguire da egiziani, cinesi e albanesi, che distanziano notevolmente tutti gli altri. Ancor più indicativi invece sono i dati riferiti alle banche, ai depositi e agli impieghi bancari. Secondo i dati forniti dalla Banca d'Italia per il 2007, sul territorio provinciale erano presenti 435 sportelli bancari (erano 331 dieci anni prima), uno ogni 1.802 abitanti (per Meda 13 sportelli, uno ogni 1.769 abitanti), con un rapporto deposito/residenti di 13.060 euro (Meda 11.404), impieghi, ossia i soldi dati a famiglie e imprese, per 18.113 milioni di euro (Meda, 438) e depositi, ossia i soldi raccolti, per 10.235 milioni (Meda, 262). Va notato come nel decennio si è assistito a una tendenza di crescita assai più decisa degli impieghi rispetto ai depositi.

Per taluni indicatori relativi a mercato del lavoro e condizione professionale, che pure sarebbero importanti, si dispone solamente di dati che mettono a confronto il censimento 2001 con quello del 1991, essendo dati che si rilevano con buona approssimazione solo in occasione dei censimenti. Ci sono tuttavia sembrati dati troppo vecchi - ora che siamo vicini a un nuovo censimento - per fare dei ragionamenti importanti. Forniscono dati sugli occupati, su chi è in cerca di prima occupazione, studenti, casalinghe, pensionati: dati importanti, strutturali, ma oramai distanti dalla realtà quotidiana. Vale solo la pena di accennare ad alcuni fenomeni più evidenti e di lungo periodo – non dissimili da quelli di altre aree del Paese – ossia la riduzione delle casalinghe e il maggior lavoro femminile, con riflessi sull'inevitabile crescita degli occupati (fenomeno molto modesto per la nostra città di Meda, che nel 2001 ha ancora la percentuale più alta della Provincia di casalinghe sul totale della popolazione, sfiorando il 20%), la crescita notevole degli “studenti” e quella ancora più evidente dei c. d. “ritirati dal lavoro” (quasi il 50% in più a Meda, anche se su numeri assoluti ancora fra i più bassi), una categoria il cui grande ruolo giocato sul totale della popolazione ha molte e importanti conseguenze oltre a indicare un deciso “invecchiamento” della Provincia e a mantenere grande la percentuale della parte “non attiva” della popolazione.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, l'avviamento, la disoccupazione, la disoccupazione giovanile, ci è sembrato che i dati disponibili - pur trattandosi di dati rilevati

frequentemente da osservatori e altre agenzie del territorio e quindi recenti - fossero troppo condizionati dall'attuale grave crisi recessiva per utilizzarli in misura significativa come dati di contesto. Tiene ancora, a oggi, ma mostra scricchiolii, la filiera del mobile, condizionante l'intero tessuto socioeconomico nel distretto mobiliario, ma altri settori manifatturieri pongono oramai gravi questioni sociali in una provincia che dal Dopoguerra ha conosciuto solo un crescente benessere.

Per quanto riguarda le categorie di attività, nel 2001 il 36% era occupato nell'attività manifatturiera, il 15,5% nel commercio, il 9 % nei servizi, il resto distribuito nelle altre attività variamente classificate dall'ISTAT (l'agricoltura non raggiunge l'1%). È probabile che ci sia stato in questi anni, come altrove, uno spostamento ulteriore dall'industria al terziario con riflessi sul dato del manifatturiero. Significativi alcuni dati che vale la pena riportare, a cominciare da quello che vede quasi l'88% delle unità produttive locali avere al massimo cinque addetti, anzi oltre il 56% ha solo un addetto. Le istituzioni no profit sono poi in larga parte, oltre l'80%, tenute in vita dal solo volontariato e poche di esse occupano dei dipendenti. Modesto anche il ruolo della Pubblica Amministrazione, un totale di poco più di 11.000 addetti in unità che per la maggior parte non raggiungono i 50 addetti, per un peso relativo non superiore al 3,5% del totale degli occupati. Nel comparto manifatturiero è ancora rilevante quello specifico legato al mobile e ai complementi d'arredo, ma mentre con oltre 18.000 addetti esso era nel 1991 il settore più importante dal punto di vista occupazionale, nel 2001 esso risulta ridotto a poco meno di 15.000 unità e sopravanzato sia da quello della fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo che da quello della fabbricazione e lavorazione di macchine e apparecchi meccanici.

Anche riguardo ad aspetti che afferiscono maggiormente all'ambito sociale il riferimento sono i dati del censimento 2001. In alcuni casi tuttavia essi sono ancora utili, perché si riferiscono a caratteristiche strutturali che si modificano in misura significativa solo nel lungo periodo. Un esempio è dato dal titolo di studio. I laureati della provincia sono passati dal 2,1% del totale del 1981 al 7,1 % del 2001, ormai quasi in linea con la media nazionale, probabilmente a oggi raggiunta (7,5% nel 2001), ancorché all'inizio di questo decennio fosse ancora distante dal 10,9 dell'allora Provincia di Milano, e dal 13,2%, dato assai significativo, di Monza capoluogo. Sulla stessa lunghezza d'onda i diplomati, passati dall'11,9 % del 1981 al 28,5% del 2001: dati che fanno immaginare una non dissimile crescita di bisogno di cultura anche per gli anni a venire, seppure ampiamente intesa. Per quanto riguarda la situazione della città di Meda alla data dell'ultimo censimento, il dato dei laureati del 5,6% indicava ancora una consistente distanza rispetto alla media nazionale e a quella della Provincia, mentre quello dei diplomati, 26,4%, di poco superiore alla media nazionale era ancora inferiore a quello medio del circondario.

Per quello che ci può riguardare qui, decisamente più interessanti sono i dati riferiti al turismo. In quest'ambito i dati sono più recenti e riguardano il 2005, forniti nel 2007 dalla Regione Lombardia e riaggregati dall'Ufficio monzese per quel che riguarda la nuova provincia. Tralasciando le modalità di raccolta, i dati forniscono come informazione principale gli arrivi nelle strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere, 365.340, di cui il 75,2% di italiani e il 24,8% di stranieri, per un ammontare di presenze pari a 692.684, di cui 230.200 straniere (il 33,2%), a fronte quindi di una permanenza media di poco inferiore a due giorni. Ancorché siano dati molto modesti rispetto al dato regionale, un utile confronto con il 2001 mostra un incremento degli arrivi del 43% e delle presenze del 37%, con un incremento di quelle straniere del 68%, probabile segno, se la crescita diventerà tendenza, di una internazionalizzazione del tessuto economico, posto che è da immaginare che la maggior parte degli arrivi e delle presenze sia per affari, anche se con l'occasione gli ospiti diventano anche visitatori di una terra che avrebbe molto da offrire al turismo culturale. Prova che si tratta soprattutto di un turismo d'affari è il dato sulla stagionalità, distribuito

più o meno equamente fra tutti i mesi dell'anno, con una punta a settembre, probabilmente dovuta al G.P. d'Italia a Monza, e un deciso calo ad agosto, quando molte imprese sono chiuse. Per quanto riguarda la provenienza degli italiani, il 46,7% degli arrivi proviene dalla stessa Lombardia, e poi, con dati tutti sotto il 10%, dalle altre regioni, con prevalenza delle regioni più popolate indipendentemente dalla distanza. Per quanto riguarda gli stranieri, tedeschi, francesi e inglesi sopravanzano decisamente gli altri.

Per quanto riguarda dati di maggiore dettaglio l'indagine fornisce anche quelli disaggregati per comune, ma ovviamente fa riferimento ai soli comuni in cui sono presenti strutture ricettive. Così non vi sono dati per la città di Meda, ma il fatto che non vi siano alberghi in città appare poco significativo, posto che in tutti quelli vicini, a distanze a volte inferiori a quelle interne dello stesso territorio comunale, ve ne sono diversi, oltre a quelli esistenti lungo l'asse ferroviario. Il totale degli alberghi censiti per questa parte di Brianza assommavano nel 2005 a 52 (41 nel 2001) con circa 5.000 posti letto, la maggior parte dei quali a quattro e tre stelle, numeri ulteriormente cresciuti in questi anni.

Dati che ci interessano anche di più sono quelli che hanno a che fare con la cultura e con il suo "consumo". La Regione rende periodicamente noti, e quindi facilmente aggregabili, tutti i principali dati relativi alle biblioteche di pubblica lettura. Il dato relativo al principale indicatore, quello dei prestiti, assai significativo ancorché da solo non sia necessariamente indicativo di qualità (ma di una certa domanda di cultura senz'altro), parla di 2.156.890 prestiti nella nuova provincia per il 2007, pari a 2,8 prestiti per abitante. I dati riferiti a queste istituzioni della cultura – associate in gran parte da qualche anno in un grande sistema bibliotecario, "Brianza biblioteche", che ha assorbito precedenti sistemi bibliotecari - appaiono buoni, specie se rapportati a quelli complessivi della provincia di Milano e anche se nella regione altre aree e altri sistemi – specie nella Bergamasca – hanno storie e numeri di eccellenza. La nuova provincia, contando un quinto della popolazione di tutta la provincia di Milano, effettua il 27,6% di prestiti, ha il 24,5% del patrimonio a stampa, il 21,3% della spesa. Rispetto all'intera regione, ma qui gioca probabilmente un certo ruolo il fatto di essere un'area fortemente urbanizzata, con molte città di medie dimensioni, la provincia brianzola, con l'8,1% della popolazione regionale effettua prestiti per il 13,6% del totale. Il prestito medio per abitante, 2,8 come visto sopra, è ben superiore a quello medio regionale, 2, e ancora di più a quello della provincia di Milano, 1,6. Per quanto riguarda i dati che si riferiscono alla città di Meda essi sembrano mostrare, come per altri aspetti, un situazione che si attesta intorno alla media della provincia, compreso l'indicatore dei prestiti per abitanti, anch'esso al 2,8.

Il dato relativo alla popolazione scolastica straniera, quasi il 6% del totale, ma oggi crediamo siano già di più, fa immaginare scenari e bisogni di cultura e di integrazione assai diversi che nel passato. Il dato della città riguardo alla presenza di stranieri nelle scuole è un dato che corrisponde anche in questo caso, come altri dati demografici che abbiamo visto sopra alle medie provinciali, senza quindi fenomeni eclatanti né trascurabili.

Un discorso particolare meriterebbe l'ambito dei musei. In linea teorica ci sono musei in diciassette comuni della nuova provincia, per un totale di una ventina di musei attivi, ma molti di questi sono minuscoli, alcuni sono degli archivi in forma "musealizzata" e in sostanza solo alcuni di loro sono riconosciuti a tutti gli effetti come musei dalla Regione Lombardia. Diverso il discorso culturale in materia di teatro, musica e altri appuntamenti di rilievo. Numerosi sono i teatri e i circuiti teatrali di buona qualità e i cartelloni annuali non hanno molto da invidiare alla metropoli; discreta anche la presenza di eventi musicali, con concerti, concorsi e altre iniziative seriali di buon livello. Negli ultimi anni hanno poi avuto sempre maggiore successo iniziative letterarie e incontri di alta qualità con filosofi, scienziati, ecc., oramai ripetuti in appuntamenti ricorrenti. A questa crescita molto significativa degli ultimi tempi deve aggiungersi l'insediamento in diversi luoghi di poli universitari che trovano facile accoglienza in Brianza, o per la presenza di sedi di prestigio o

per il riadattamento a nuove funzioni di luoghi che un tempo erano dell'industria. La facilità delle comunicazioni e la vicinanza della metropoli e delle sedi principali fanno poi il resto.

Altri dati utili, anch'essi forniti nell'indagine, sono quelli relativi alle scuole e alla presenza di stranieri o di portatori di handicap nelle scuole. Dati che per esempio per la città di Meda mostrano una buona presenza, e si presume quindi accoglienza, di soggetti disabili nelle scuole superiori medesi, scuole che hanno una notevole popolazione, essendo la città fra i principali poli scolastici di scuola secondaria superiore della nuova provincia. Il dato è peraltro significativo anche per le scuole di grado diverso.

Proprio riprendendo l'accento alle prospettive di scenario legate alla crescente presenza di stranieri nelle scuole possiamo tuttavia annotare le difficoltà che vive la città in taluni ambiti, peraltro niente affatto dissimili a quelle del resto della provincia. Non dissimili da quelle che si riscontrano in altri luoghi appaiono quelle di integrazione che spesso incontrano i nuovi cittadini, peraltro fra il pubblico potenzialmente più interessato a una istituzione museale, visto che parliamo di questo. Per gli stranieri, la cui presenza in città è percentualmente ancora inferiore che in altre realtà, opportunità e difficoltà sono quelle ben note, dovute essenzialmente all'assenza di politiche che sappiano coniugare legalità, attenzione e accoglienza. I nuovi cittadini sono però in larga parte, come detto più volte, anche milanesi e lombardi venuti ad abitare a Meda negli ultimi tempi stante cospicue nuove urbanizzazioni, collocate non soltanto in zone periferiche ma anche centrali. La vicinanza di nodi di comunicazione importanti, in particolare le stazioni delle Ferrovie Nord Milano di Meda e Seveso e la superstrada statale 35 dei Giovi, c. d. "Milano-Meda", rendono facili e veloci, traffico permettendo, il collegamento con il centro della metropoli milanese e le altre città della Lombardia, e ciò ha costituito indubbiamente un elemento di attrazione per molte persone.

In genere queste si inseriscono però non senza difficoltà nella loro nuova città e mantengono stretti, anche fuori dall'attività lavorativa, i loro legami con Milano e gli altri centri di origine. Nondimeno c'è chi cerca di inserirsi – lombardi o stranieri che siano - nella nuova comunità o almeno di comprendere meglio quali sono gli aspetti più interessanti che essa può offrire loro. Un museo identitario, usando il termine in modo positivo, può essere estremamente utile sotto molteplici aspetti, sia per attuare politiche inclusive che per mostrare il proprio patrimonio culturale, un patrimonio ancora vivo e vissuto, capace di mostrare quelle che sono consuetudini di ogni giorno insieme alle eccezionali capacità della tradizione.

Come abbiamo potuto vedere finora nella carrellata di dati appena scorsa, la città e il territorio intorno sono ricchi di risorse, e non solo potenziali. Per diversi aspetti però sia la città e il territorio soffrono di talune pesanti problemi, conseguenti al ruolo che lo sviluppo economico ha giocato nei decenni scorsi e al modo stesso in cui si è imposto. Inquinamento, poco verde, traffico intenso, sviluppo viario, trasporti difficoltosi ancorché la rete viaria e la ferrovia siano di grande aiuto, sono tutti fattori che non contribuiscono affatto alla qualità della vita quotidiana, e che persistono nonostante i tentativi di porvi in qualche modo rimedio.

Per definire ancor meglio il contesto cittadino è utile aggiungere infine alcune informazioni che ne possano facilitare la comprensione. La città ha vissuto negli ultimi decenni un'intensa e disordinata urbanizzazione che ne ha cambiato il volto. Tenta oggi di correggere in meglio gli aspetti estetici e di vivibilità - soprattutto per quanto riguarda viabilità, parcheggi, piazze e luoghi di incontro, arredo urbano, piste ciclabili - per attenuarne almeno le conseguenze e dare migliore aspetto al centro moderno.

Compensa in qualche modo il pesante inquinamento dovuto al traffico l'ampia porzione di verde, in gran parte naturale, che ricade nel Parco Sovracomunale della Brughiera Briantea, un parco che ha ormai un quarto di secolo di vita, che sarebbe dovuto diventare parco regionale e a cui afferiscono oggi, dai quattro iniziali, undici comuni, nove dei quali in provincia di Como. Nonostante le grandi trasformazioni urbane e il boom edilizio del Dopoguerra la città conserva

ancora un apprezzabile centro storico monumentale, oggetto di recente vincolo paesaggistico ai sensi del Codice dei Beni Culturali, in cui emergono significative testimonianze architettoniche e artistiche. Si tratta di testimonianze per buona parte visitabili, ancorché non di proprietà pubblica, e che hanno visto da un ventennio a questa parte anche significativi investimenti per diversi episodi di restauro, segno che comunque la città pone attenzione ai suoi “tesori”. L’attenzione riguardo ai beni culturali è tenuta viva da alcune associazioni e dalla locale Pro Loco, che si occupa anche della promozione del Parco della Brughiera e delle botteghe artigiane tradizionali, avviando da qualche tempo visite guidate destinate alla promozione e alla valorizzazione di entrambe le realtà. La città e i suoi beni più significativi hanno partecipato negli ultimi anni a “eventi” collettivi finalizzati alla fruizione di beni altrimenti difficili da visitare, come ad esempio le edizioni di “Ville aperte in Brianza” e di “Arte e storia lungo la Strada del Mobile”.

Oltre alle associazioni culturali la vita cittadina è ravvivata da numerose associazioni di volontariato sociale, civili e sportive, allo stesso modo che nel resto del territorio provinciale, nel quale sono attive oltre 2.500 associazioni. La città ha da tempo una significativa presenza di scuole pubbliche superiori, che attivano un consistente pendolarismo scolastico in entrata. Vi hanno infatti sede un Liceo Classico unito a un Liceo Scientifico e un Istituto Professionale di Stato con indirizzi sociale, commerciale e turistico, tutte scuole molto affollate. Ad esse si può aggiungere anche il Centro di Formazione Professionale “G. Terragni”, legato strettamente alle professioni del legno e dell’arredamento ma che attiva anche corsi di altro genere.

Per quanto riguarda altre strutture significative si può segnalare la progettata e finanziata costruzione di una nuova grande biblioteca, che nel giro di qualche anno doterà la città di una struttura d’avanguardia, la presenza di una sala civica capiente, di piccoli ma attivi teatri parrocchiali, di strutture di prestigio come la Villa Antona Traversi, utilizzata frequentemente per ospitare eventi, di un Palazzetto e di strutture sportive di buon livello, corrispondenti alla grande tradizione sportiva della città. Il tutto viene utilizzato per un vivace offerta di iniziative ancorché non di alto livello.

Presenti e attive infine anche diverse organizzazioni di categoria e imprenditoriali, che contribuiscono insieme ad altri fattori a rinnovare la percezione che la città ha di sé come centro del mobile. Sebbene la città si percepisce in larga misura attraverso il suo lavoro più tradizionale, attività promozionali, mostre importanti e altre iniziative che hanno variamente coinvolto queste organizzazioni hanno fatto sì che l’accento si sia spostato però sul mobile di design - in particolare nell’ultimo decennio, anche se i momenti più significativi datano a quelli precedenti - percepito e comunicato oramai come elemento distintivo della produzione medese.

5. Il quadro normativo

Prima di rendere più concreta la proposta del museo medese del mobile, ci sembra indispensabile ancor più che utile una pur breve descrizione del quadro normativo entro il quale la futura istituzione culturale si troverà ad operare. Qualunque sarà il suo assetto istituzionale, una serie di norme specifiche di riferimento non mancheranno di condizionare la sua quotidiana esistenza. Così avviene oramai per ogni aspetto dell'umana esperienza e così avviene sempre di più per i musei, realtà che in Italia, ancora una decina di anni fa, costituivano un mondo cui veniva prestata dal legislatore nazionale o regionale scarsa attenzione e che trovavano spesso i necessari riferimenti solo nelle norme proprie della loro particolare forma giuridica, a seconda che i musei fossero uffici dello Stato, di un ente pubblico territoriale o di altra pubblica amministrazione o entità meramente private.

Dalla fine degli anni Novanta del secolo scorso a oggi un grande sforzo di innovazione - stimolato in gran parte dal dibattito fra i professionisti del settore, che anche nel nostro Paese ha trovato sensibilità decise ad accogliere le istanze di innovazione - ha profondamente modificato i riferimenti normativi per gli operatori museali. Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, le indicazioni riguardo a standard minimi contenute nel D.M. 10 maggio 2001 e il loro recepimento in alcune normative regionali - per quel che ci riguarda, è particolarmente interessante e significativa l'esperienza lombarda - sono gli esempi più immediati che provano i cambiamenti di un panorama che appariva decisamente statico.

Prima di delineare, seppure sinteticamente, il quadro normativo attuale che più ci riguarda da vicino, così come avviato dalla definizione ministeriale degli standard e dall'individuazione regionale dei requisiti minimi di riconoscimento, è utile accennare a norme sovraordinate o di portata più generale, a cominciare ovviamente dall'art. 9 della Costituzione, laddove esso recita che "La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura ..." e a quelle norme recenti introdotte dalla riforma del Titolo V della Costituzione⁸.

La riforma costituzionale del 2001 è stata portatrice di profonde innovazioni, con riflessi anche nelle politiche regionali riferite ai musei, dal momento che le nuove norme costituzionali hanno ridisegnato una assai diversa ripartizione fra le competenze legislative dello Stato e quelle delle Regioni. Le norme assegnano al primo competenza legislativa esclusiva in tema di tutela dei beni culturali mentre sono materia di legislazione concorrente la "valorizzazione dei beni culturali e ambientali" e la "promozione e organizzazione di attività culturali". In tali materie lo Stato può quindi emanare solo norme di principio, essendo la loro attuazione riservata alla legislazione regionale, norme di principio che sono contenute oggi essenzialmente nel c. d. Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio.

La diversa competenza comporta naturalmente anche l'inevitabile seguito nella diversa potestà di adottare regolamenti - Stato e regioni secondo le specifiche competenze - salvo la possibilità dello Stato stesso di delegare comunque la potestà regolamentare in materia di tutela.

Le funzioni amministrative in queste materie (come nelle altre della riforma) sono dalla Costituzione attribuite in linea generale ai comuni, in attuazione del principio di sussidiarietà verticale, fatta salva la possibilità che per esigenze di esercizio unitario esse possano essere attribuite a enti territoriali diversi⁹. Le norme riformate prevedono ancora che possano essere

⁸ Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3 Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione.

⁹ Il comma 1 dell'art. 118 della Costituzione prevede che "Le funzioni amministrative sono attribuite ai comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a province, città metropolitane, regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza."

disciplinate fra enti forme di intesa e coordinamento in materia di tutela dei beni culturali e introducono inoltre un principio di sussidiarietà orizzontale¹⁰, affidando così un ruolo importante nella gestione dei servizi pubblici anche ai privati.

5.1 Il Codice dei Beni Culturali

Accennato a queste norme di rango superiore l'esame sommario del quadro normativo può passare al c. d. Codice dei Beni Culturali e del paesaggio¹¹, che ha aggiornato la normativa settoriale anche alla luce dell'intervenuta riforma costituzionale, dandole unico corpo dopo che nel 1999, a distanza di sessanta anni dalla legge di tutela che fino ad allora aveva governato il patrimonio culturale italiano¹², era stato redatto un Testo unico legislativo¹³.

Il Codice è peraltro il provvedimento normativo in cui si dà per la prima volta in Italia una definizione di museo. L'art. 101 infatti, nell'elencare i "luoghi e le istituzioni della cultura", intende per museo "una struttura permanente che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio". Rispetto alla definizione I.C.O.M. manca il fine di ricerca e quello di diletto, ma lo scostamento non sembra decisivo per non farci ritenere comunque significativa la novità.

Il Codice definisce il patrimonio culturale e i beni culturali e la loro destinazione a funzioni pubbliche, si occupa della loro tutela e valorizzazione e ne chiarisce la funzione di preservazione della memoria e promozione della cultura. Definisce inoltre ruoli, funzioni e procedimenti degli enti pubblici e dei privati in quest'ambito. Di particolare importanza il compito affidato a regioni, città metropolitane, province e comuni, di assicurare e sostenere la conservazione del patrimonio culturale e di favorirne la pubblica fruizione e la valorizzazione.

Per ciò che qui appare più utile è forse appena il caso di ricordare che dal Codice stesso sono considerati beni culturali, di per sé e senza che sussistano altre condizioni, quei beni di natura pubblica costituenti "le raccolte di musei, pinacoteche, gallerie e altri luoghi espositivi dello Stato, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali, nonché di ogni altro ente ed istituto pubblico". Ove quindi il nostro futuro museo del mobile dovesse avere natura pubblica le sue collezioni entrerebbero a far parte di diritto in questa categoria assumendone lo status, sottoposta dal Codice a specifica tutela. Tuttavia anche se la nostra istituzione museale dovesse avere natura eminentemente privata si applicherebbero norme restrittive ai quei beni di sua proprietà o in suo possesso per i quali dovesse riscontrarsi interesse culturale, con obbligo in ogni caso alla loro conservazione.

È bene quindi che qui si accenni almeno ai principali effetti del regime di tutela che a norma del Codice interviene sui beni culturali. Essi non possono essere distrutti, danneggiati o adibiti ad usi non compatibili con il loro carattere storico o artistico oppure tali da recare pregiudizio alla loro conservazione. Gli archivi acquisiti dal museo non potranno essere smembrati mentre anche la biblioteca del museo sarebbe soggetta a norme specifiche e a vigilanza, di cui è competente la Regione Lombardia. Sono poi subordinati all'autorizzazione del competente organo ministeriale gli interventi di conservazione e restauro, di demolizione e di edilizia, spostamento anche temporaneo, smembramento di collezioni, serie e raccolte, scarto di documenti. Possono inoltre essere ordinati dal soprintendente misure cautelari e preventive. Un'attenta lettura e osservanza del Codice, in

¹⁰ Il comma 4 dell'art. 118 della Costituzione prevede che: "Stato, regioni, città metropolitane, province e comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli o associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà".

¹¹ D. lgs. 22 gennaio 2004 n. 42 "Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137"

¹² Legge 1° giugno 1939, n. 1089 Normativa generale di tutela delle cose d'interesse artistico e storico.

¹³ Decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 490 Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali, a norma dell'art. 1 della legge 8 ottobre 1997, n. 352.

termini di tutela ma non solo, si renderà necessaria agli operatori museali anche per altri aspetti sui quali qui sorvoliamo.

Compatibile con le esigenze di tutela deve essere altresì l'attività di valorizzazione dei beni culturali, cui il Codice, innovando profondamente, riserva molta attenzione. Il concetto si era fatto largo con più precise definizioni negli anni Novanta e l'art. 6 ne dà ora una precisa definizione: "La valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale".

Come accennato, la materia è soggetta a legislazione concorrente regionale. Oltre che all'attività svolta dai proprietari pubblici, attenzione viene riservata (artt. 111 e 113) anche alla valorizzazione dei beni culturali di proprietà privata. Il che potrà interessare molto un museo del mobile di natura privatistica. Se il museo appartiene a soggetti pubblici svolge certamente un servizio pubblico, ma anche le "strutture espositive e di consultazione nonché i luoghi ... che appartengono a soggetti privati e sono aperti al pubblico espletano un servizio privato di utilità sociale". La valorizzazione ad iniziativa privata è definita infatti come attività socialmente utile e ne è riconosciuta la finalità di solidarietà sociale. Anche e soprattutto per questo motivo "le attività e le strutture di valorizzazione ad iniziativa privata possono beneficiare del sostegno pubblico da parte dello Stato, delle regioni e degli altri enti pubblici territoriali". Naturalmente le "misure di sostegno sono adottate tenendo conto della rilevanza dei beni culturali ai quali si riferiscono" e le "modalità della valorizzazione sono stabilite con accordo da stipularsi con il proprietario, possessore o detentore del bene in sede di adozione della misura di sostegno", ma si tratta di previsioni normative molto importanti e che possono avere un grande significato pratico.

Le norme destinate alla valorizzazione dei beni degli istituti e luoghi della cultura di appartenenza pubblica (artt. 112- 115) sono però rilevanti anche per altri aspetti. Dopo le novità introdotte negli anni Novanta dalla c. d. "Legge Ronchey" (e la loro sofferta evoluzione), che apriva i servizi dei musei statali ai privati - e oltre al principio che segue il criterio della proprietà, per cui ogni ente pubblico valorizza i propri beni culturali - il Codice prevede in modo esplicito che le attività di valorizzazione dei beni pubblici possano essere gestite in forma diretta o indiretta. In questo caso gli enti possono servirsi della concessione a terzi utilizzando lo strumento del contratto di servizio. Tuttavia anche nel caso di conferimento a un soggetto privato dell'intera gestione di un museo pubblico, la titolarità della vigilanza sui diversi concessionari e sui servizi dati in concessione, rimane in capo alla amministrazione pubblica proprietaria.

Lo strumento della concessione non è tuttavia l'unico strumento utilizzabile. A parte l'ampio ventaglio di possibilità previsto per i servizi degli enti locali da altre norme dell'Ordinamento, il Codice prevede che Stato, regioni ed enti pubblici territoriali possano definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione o regolare servizi strumentali ricorrendo ad accordi o mediante la costituzione di nuovi e appositi soggetti giuridici, con ampia possibilità di partecipazione anche di soggetti privati.

Ricordiamo che nel Codice, successivamente alla sua emanazione, sono state introdotte alcune modifiche. Tra esse la conferma che i musei gestiti in economia debbono comunque essere concepiti come strutture autonome - per gli aspetti scientifici, organizzativi, contabili e finanziari - e dotati di idoneo personale tecnico e che, tra le possibili forme di gestione associata, rientra la forma consortile pubblica. Coerente con quanto previsto dall'articolo 13, ricordiamo inoltre che l'articolo 116¹⁴ ribadisce che, se conferite a nuovi soggetti o concesse in uso, le raccolte dei musei pubblici rimangono sempre e comunque soggette a tutela e alle norme del Codice.

¹⁴ Decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 156 Disposizioni correttive ed integrative del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 in relazione ai beni culturali, pubblicato sul Supplemento ordinario 102/L della Gazzetta Ufficiale 97 del 27 aprile 2006

Citiamo da ultimo l'articolo 114, che introduce finalmente in un provvedimento legislativo lo strumento dei livelli di qualità: infatti "il Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali, anche con il concorso delle università, fissano i livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica e ne curano l'aggiornamento periodico. ... I soggetti che, ai sensi dell'articolo 115, hanno la gestione delle attività di valorizzazione sono tenuti ad assicurare il rispetto dei livelli adottati". Anche se la norma è ben lungi dall'aver trovato attuazione essa è tuttavia sintomatica di un approccio del tutto nuovo all'esigenza di garantire qualità nei servizi pubblici.

5.2 L'introduzione degli standard nel nostro Ordinamento

Il riferimento ai livelli di qualità ci permette di lasciare i riferimenti al Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio per introdurre un altro strumento normativo che ha contribuito a innovare profondamente il discorso sui musei, il D.M. 10 maggio 2001 "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art. 150, comma 6, del D.L. n. 112 del 1998)"¹⁵. Si tratta di un provvedimento che nella gerarchia delle fonti normative può essere ritenuto secondario ma che è stato ed è di grande importanza, non tanto per il suo contenuto "concettuale" quanto per essere stato il frutto di un serio confronto fra esperti prima dell'emanazione e per aver avviato poi delle concrete e interessanti applicazioni che in questo decennio stanno profondamente rinnovando le istituzioni museali di diverse regioni. D'altronde nessuna legge statale di settore affronta ancora oggi, in maniera concreta come questo "Atto di indirizzo", questioni di standard e ancor meno di accreditamento.

Nel D.L. 112 del marzo 1998 aveva fatto comparsa per la prima volta nell'Ordinamento italiano l'idea della necessità di definire standard per i musei italiani. Poco più di tre anni dopo – un tempo non breve – la loro adozione formale. Gli standard furono per lo più accolti senza molti entusiasmi, sia da un ambiente di specialisti improntato, con qualche eccezione, a una cultura umanistica poco propensa ad accettare regole "tecniche", che dagli operatori istituzionali, in un Paese in cui le regole provocano spesso una sorta di rigetto. Si trattava peraltro di un "atto di indirizzo" che prevedeva pochissimi obblighi, quelli imprescindibili per l'esistenza stessa di un museo, improntato com'era a tutt'altro spirito che quello della rigida regolamentazione. In esso infatti erano e sono previsti solo alcuni requisiti minimi essenziali, due dei quali resi più espliciti degli altri, ossia l'esistenza di uno statuto o di un regolamento del museo e la chiara individuazione del responsabile delle collezioni e delle attività.

L'"Atto di indirizzo", come ampiamente osservato nella letteratura specifica, oltre a un tentativo di aprire un "processo di riflessione" voleva anche essere "un valido strumento di diagnosi e auto-diagnosi della situazione in cui si trovavano i musei italiani". L'Atto voleva infatti stimolare da parte dei musei una sorta di "autolettura" delle proprie condizioni, da confrontare con le "norme tecniche" definite dal provvedimento e raccolte per "ambiti". Nell'ambito di questa finalità di ordine generale e prioritaria, per gli organi di governo dei musei o/e le amministrazioni proprietarie, l'opportunità offerta era ed è quella di elaborare obiettivi concreti, di programmare pensando al miglioramento, di lavorare in termini di collaborazione con altre istituzioni museali.

Per quello che più ci riguarda in questo studio, il D.M. 10 maggio 2001 ha comunque importanza per il futuro museo del mobile per il fatto che fin dal 2002 la Regione Lombardia gli ha dato attuazione mediante l'individuazione dei requisiti minimi per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali. La Regione era già in qualche modo pronta a recepire il provvedimento ministeriale e ha in poco tempo indicato ai musei il percorso di una strada nuova, quasi "obbligata", un percorso che nel corso di questi ultimi anni sta mostrando frutti molto positivi.

Spettava e spetta alle Regioni dare attuazione concreta agli standard sul piano della regolamentazione attuativa, perché è un loro compito promuovere la programmazione degli

¹⁵ Decreto legislativo del 31 marzo 1998, n. 112 Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni e agli enti locali, in attuazione del Capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59 (artt. 1-10; 148-155).

interventi in materia museale. Non tutte, ancora oggi, lo hanno fatto, e questa difficoltà a costruire metodi, standard praticabili e obiettivi comuni in questo ambito pesa non poco come fatto negativo, quando invece è del tutto evidente che avere in comune almeno gli standard di valorizzazione costituirebbe il primo decisivo passo per dotare il Paese di reti capaci di vere sinergie, sia all'interno di una stessa Regione sia al di fuori, e ciò anche a prescindere dalla natura delle istituzioni culturali in cui gli operatori si trovano ad operare.

Tuttavia la nostra Regione Lombardia lo ha fatto. Le norme regionali in materia di musei di interesse locale o di enti locali risalgono alla vecchia legge del 1974¹⁶ - che per altro ci appare oramai inadeguata alle necessità di un mondo dei musei che sta cambiando in fretta - ma regole nuove, deliberate dalla Giunta Regionale, sono state dettate per consentire un vero e proprio accreditamento all'ormai complesso sistema museale regionale. Con la Delibera della Giunta Regionale n. 11643/2002¹⁷ la Lombardia ha declinato gli otto ambiti indicati dal provvedimento ministeriale - oltre a definire le linee guida sui profili professionali degli operatori e il questionario di autovalutazione - e per il museo medese tale provvedimento costituisce un riferimento normativo essenziale.

L'istituto dell'accREDITAMENTO, così come è inteso in Lombardia per i musei - e per come da più parti lo si intende, e non solo per i musei - è uno strumento utile, soprattutto per un ente territoriale, per riconoscere la capacità di un soggetto, pubblico o privato poco importa, di svolgere un servizio in modo appropriato. L'accREDITAMENTO non vale come autorizzazione ad esercitare il servizio, né di per sé corrisponde a una certificazione di conformità o di qualità delle procedure, ma vale comunque a riconoscere il raggiungimento di un determinato livello di qualità, ancorché minimo o prestabilito. Nel nostro caso la Regione intende riconoscere come soggetti aventi la qualifica di musei o raccolte museali solamente quelli in possesso dei requisiti minimi stabiliti, anche se la promozione dell'accREDITAMENTO regionale non è inteso in senso competitivo ma finalizzato a "generare processi di miglioramento e di apprendimento"¹⁸ e viene accompagnato da politiche di sostegno alla gestione associata finalizzate proprio a permettere il raggiungimento dei requisiti. Che l'intento fosse fin dall'inizio votato allo sviluppo dei musei lo conferma anche il fatto che i requisiti sono standard realistici, oggetto di una scelta che all'epoca non ha voluto privilegiare dei requisiti che permettessero il riconoscimento di tutti o quasi i musei né all'opposto standard così elevati da permettere di riconoscere solo pochi musei.

Pur realistici gli standard lombardi attuali comunque non sono da sottovalutare. Per quella che è la realtà museale italiana, Lombardia compresa, non sono meno che impegnativi. Per riassumerli si può dire che corrispondono alla definizione che del museo danno il Codice appena visto e l'I.C.O.M.: l'istituzione formale del museo, la dotazione di personale qualificato, lo svolgimento continuativo di funzioni di servizio pubblico mediante l'apertura e l'attività di ricerca e il legame con il territorio.

Pensiamo in effetti che il museo medese non possa che nascere già tale, per definizione e per riconoscimento, forma e sostanza, ammesso che si possa distinguere fra le due cose. Può sembrare banale affermarlo, ma non riusciamo a non pensare al museo medese come "museo" dal punto di vista del riconoscimento regionale. Naturalmente per dare effettività a questa intenzione occorre aderire e conformarsi al previsto processo di riconoscimento, rispettando e possedendo i dodici "requisiti minimi" che la Regione ha individuato per gli otto ambiti definiti dal Decreto Ministeriale. Per la proprietà del nostro museo e per i suoi gestori ciò comporterà la condivisione, fin dall'inizio del percorso di fondazione, dell'idea di possedere i requisiti come standard minimi di

¹⁶ Legge regionale 12 luglio 1974, n. 39 Norme in materia di musei di enti locali o di interesse locale.

¹⁷ Deliberazione della giunta regionale 20 dicembre 2002, n. 11.643 Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, ai sensi della l.r. 5 gennaio 2000, n. 1, commi 130-131.

¹⁸ Alberto Garlandini *L'intervento delle regioni a favore dei musei: uno scenario in profondo cambiamento* in "Aedon" - Rivista di arti e diritto on line, n. 2/2006, Il Mulino - <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2006/2/garlandini.htm#1#1>

qualità – non pensati, aggiungiamo noi, “al risparmio” – con la convinzione che nella lunga strada verso il museo in funzione non si possa prescindere da considerarli come veri e propri “fari”.

Per un museo nuovo non avrebbe senso, a meno di un sostanziale fallimento progettuale, nascere senza il riconoscimento regionale per mancanza dei requisiti minimi. L’obiettivo non può anzi che essere quello di una istituzione museale all’avanguardia che fa della qualità il suo scopo quotidiano, pronta anche al raggiungimento dei nuovi standard che certamente la Regione non mancherà di indicare con il trascorrere degli anni in seguito a una “naturale” evoluzione dell’idea stessa di qualità dei musei.

Per l’importanza che rivestono è quindi il caso che ricordiamo qui tutti insieme, nonostante il loro contenuto venga preso in considerazione e approfondito in varie parti di questo lavoro, i requisiti minimi per il riconoscimento in Lombardia, a oggi, dei musei e delle raccolte museali¹⁹. Non è una semplice operazione di copiatura, ma il doveroso tenere a mente di ciò che per il futuro museo deve darsi per scontato:

1: Ogni museo/raccolta museale deve avere il possesso di collezioni permanenti e/o la disponibilità di collezioni depositate dallo Stato o da altri soggetti.

2: Ogni museo/raccolta museale deve avere la proprietà o la disponibilità definita della sede.

3: Ogni museo/raccolta museale deve essere dotato di un atto istitutivo.

4: Ogni museo/raccolta museale deve essere dotato di uno statuto e/o di un regolamento scritto che, in aderenza alla definizione generale di museo, individui, fra l’altro:

la natura di organismo permanente e senza scopo di lucro,

la missione, l’identità e le finalità,

l’assetto finanziario e l’ordinamento contabile,

il personale,

l’inalienabilità delle collezioni.

5: Il museo/raccolta museale deve avere spazi espositivi attrezzati e adeguati a presentare una selezione significativa delle collezioni e spazi sufficienti per il deposito delle collezioni. Le collezioni devono avere una collocazione fisica tale da non essere sottoposte a fenomeni di degrado dovuti all’inadeguatezza degli ambienti.

6: Il corretto funzionamento dei musei/raccolte museali rende necessaria la disponibilità di figure professionali prioritarie, che hanno il valore di standard di riferimento. I musei/raccolte museali devono avere un direttore e/o un conservatore, il responsabile tecnico addetto alla sicurezza, il personale addetto ai servizi di custodia. Il responsabile dei servizi educativi è indispensabile per i musei, ma la sua presenza è raccomandata anche per le raccolte museali.

7: L’edificio del museo/raccolta museale, tenuto conto delle deroghe previste per i musei situati negli edifici storici, deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche. Deve, inoltre, essere dotato di sistemi di sicurezza anti-incendio e anti-intrusione. Gli impianti devono essere adeguatamente mantenuti e adeguatamente collocati rispetto alle opere.

8: Il museo/raccolta museale deve garantire la presenza di un registro di ingresso e la compilazione di schede di inventariazione per il monitoraggio aggiornato della consistenza e della conoscenza delle opere esposte e in deposito.

¹⁹ Rifacendosi a una tradizionale differenziazione nel sistema museale lombardo, la Regione riconosce due categorie: i musei e le raccolte museali. I requisiti per il riconoscimento delle raccolte museali sono di meno e differiscono da quelli per i musei.

9: Il museo deve sviluppare la ricerca scientifica in attuazione del progetto culturale e curarne la divulgazione. È raccomandato che tale attività sia sviluppata anche dalle raccolte museali, ma in questa fase non è considerata requisito minimo.

10 Il numero di ore settimanali di apertura deve essere definito in base alle dimensioni e alla rilevanza del museo/raccolta museale. Comunque, per garantire a tutte le fasce di visitatori la possibilità di accesso, sarà considerato requisito minimo la seguente apertura per tutto il corso dell'anno: 5 giorni settimanali, compreso il sabato e/o la domenica, per un totale di almeno 25 ore, per i musei; 2 giorni settimanali, per un totale di almeno 10 ore, per le raccolte museali.

11: I musei devono garantire l'organizzazione di attività educative e di attività culturali coerenti con il programma del museo ed essere dotati dei relativi spazi, eventualmente in condivisione con altri musei. È raccomandato che tali attività siano sviluppate anche dalle raccolte museali, ma in questa fase non sono considerate requisiti minimi.

12: I musei devono essere dotati, anche in una logica di sistema, di una biblioteca e/o di un centro di documentazione, in quanto sono tenuti a svolgere e promuovere la ricerca scientifica e a diffonderne i risultati, favorendone la divulgazione ad ampio raggio.

Non vogliamo dilungarci nel commentare il contenuto di questi requisiti, né per addentrarci ulteriormente in quelli che sono gli obiettivi del riconoscimento. C'è già ampia letteratura, c'è il sito regionale e ci sono stati e ci saranno ancora molti momenti di formazione, dibattito, approfondimenti sul tema. Aggiungiamo tuttavia, perché ci sembra importante, che con la delibera del 2002 la Regione Lombardia approvava anche le linee guida sui profili professionali delle figure previste come obbligatorie dai requisiti minimi e sulle altre che operano nei musei. La cosa in sé era assai significativa, anche se il riconoscimento delle professioni museali è materia di competenza statale, come confermato da recente sentenza della Corte costituzionale che ha reso in parte inattive le linee guida.

Per chiudere il breve ragionamento sul quadro normativo - che per risultare più leggibile andrebbe certamente arricchito di molti riferimenti ad altre norme dell'Ordinamento non dettate specificamente per i musei ma per essi ugualmente importanti - ricordiamo soltanto che la procedura per il riconoscimento dei musei viene aperta in Lombardia periodicamente. La verifica dei requisiti minimi non viene fatta sulla base delle semplici dichiarazioni dei gestori, ma queste devono essere corredate dall'atto istitutivo del museo, dal suo statuto o dal suo regolamento, dagli atti formali di incarico delle figure professionali previste come obbligatorie e da protocolli o convenzioni in essere quando un museo non è gestito direttamente. L'apertura della procedura di riconoscimento è anche occasione per il monitoraggio e l'autovalutazione dei musei stessi, compresi ovviamente quelli già riconosciuti, perché il riconoscimento è qualità che si acquista con il possesso dei requisiti minimi ma che si può anche perdere per il venir meno, anche per un certo periodo, degli stessi requisiti.

6. Il museo in funzione

Definiti in funzione di premessa, e seppure a grandi linee, sia il contesto socioeconomico che il quadro normativo in cui si troverà ad operare il futuro museo del mobile di Meda, ci pare opportuno che ancor prima di addentrarci nei più specifici aspetti di questo lavoro, rendiamo in qualche modo una visione d'insieme del museo che abbiamo voluto immaginare. Pensiamo che sia conveniente offrire fin d'ora a chi non è addentro alle questioni museologiche - e che magari dovrà convincersi della bontà di una scelta piuttosto che di un'altra - una visione di insieme su come potrà essere e funzionare questa istituzione culturale importante, diciamo pure fondamentale, per la città. Certo, un'idea più chiara si avrà solamente alla fine di questo studio progettuale, ma prefigurare situazioni e processi può aiutare a comprendere meglio le parti più tecniche che seguono.

È necessario in ogni caso che fin dall'inizio del percorso istitutivo si possa distinguere fra gli *steps* necessari per giungere all'apertura del museo, quelli destinati a dare il senso di un "completamento", almeno parziale, del lavoro intrapreso per dare corpo al museo medese e quelli che possono immaginarsi come appartenenti a un successivo sviluppo. Ci potrà essere senz'altro un momento di "inaugurazione" del museo medese che segni la sua data di nascita ma molti saranno i momenti importanti, se non decisivi, prima e dopo quel momento simbolico. Le scelte non saranno sempre facili, e se talvolta esse appariranno perfino obbligate, in altre sarà necessario non cedere alle possibili mille tentazioni e rafforzare il *core* della missione del museo, rimandando a tempi successivi realizzazioni che pure potrebbero essere importanti.

Occorrerà porre da subito delle buone premesse, destinate soprattutto a mettere in condizione gli operatori del museo negli anni a venire di poter attuare una buona gestione, votata al miglioramento continuo. Occorrerà per questo avere anche la pazienza dei tempi non brevi. Difficile ad esempio immaginare che per una istituzione seria e "adeguata" alla tradizione medese nell'ambito che è proprio del museo, il momento dell'inaugurazione possa concretizzarsi, nel migliore dei casi, prima del trascorrere di cinque-sei anni di impegno tenace da uno *start* iniziale, che non è quello di questa progettazione preliminare bensì quello della sua formale istituzione. Prima dell'apertura potranno/dovranno esserci momenti significativi, pubblici, in cui il museo in costruzione possa mostrarsi come tale, ma la logica della programmazione deve far pensare a un periodo non inferiore, nel migliore dei casi, a sei-otto anni per il museo a regime, se si vuole che questa istituzione possa dirsi "compiuta".

Questo richiamo ai tempi necessari e lo stesso voler sottolineare che essi non potranno essere brevi, non sono frutto di pessimismo o di scarsa fiducia nelle capacità delle istituzioni o dei privati, ma semplice e acritica deduzione che si ricava dal dato di fatto che a oggi non esiste in città niente che possa, anche vagamente, assomigliare a un museo. Oltre questa considerazione dello stato di fatto qui non possiamo peraltro andare, aggiungendo ragionamenti di ordine teorico come capita in molti studi progettuali. Ancorché questo lavoro possa apparire indispensabile per consentire consapevoli scelte successive, sarà la progettazione esecutiva del museo, quando e se prenderà corpo, formalmente assegnata e accompagnata da un *time planning* con scadenze parziali e vincolanti, a definire tempi e obiettivi reali.

Evidenziare fin d'ora la necessità di pensare a tempi medio-lunghi e a un processo di fondazione e creazione museale per *steps* successivi giova tuttavia in primo luogo agli istitutori del museo. Chi sarà chiamato a operare la scelta di istituire il museo del mobile, chiunque esso sia -

pubblica o pubbliche istituzioni, o soggetto privato, collettivo o individuale - deve sapere che le decisioni che prenderà non potranno trovare concreta realizzazione se non, come detto, dopo parecchi anni, con buona probabilità oltre la fine del proprio mandato amministrativo o della propria gestione imprenditoriale. Come appena detto, i frutti cominceranno a raccogliersi trascorso un tempo stimato come necessariamente lungo, e per quelli buoni ci vorrà ancora più tempo e molto dipenderà dall'andamento della stagione. Quella della creazione di una istituzione culturale non è cambiale che possa portarsi subito all'incasso, ancorché il tempo renda davvero merito a chi ha operato per tempo delle buone scelte. Chiunque sarà chiamato, se e quando sarà, a istituire questo museo, dovrà tenere conto che, banalmente, vale sempre l'ovvio principio che prima si comincia e prima si possono cogliere frutti.

Fra le cose più importanti da fare fra tutte quelle che precedono l'inaugurazione non si potrà non cominciare da quelle della definizione dell'assetto istituzionale, dall'avvio della formazione delle collezioni e dalla loro tutela e conservazione, dalla individuazione e dalla disponibilità di sedi espositive e istituzionali, dal loro adattamento in funzione degli allestimenti. Molte di queste cose importanti che ci sono da fare andranno fatte contemporaneamente, come fa ogni istituzione già in funzione che si rivolge ogni giorno a una molteplicità di interlocutori, nessuno dei quali può trascurare. Pochi saranno i casi di momenti decisivi che potranno essere considerati veri e propri *steps* isolati da tutto il resto.

Il tempo che precede il momento dell'inaugurazione dovrà essere dedicato ampiamente anche alla definizione dell'organizzazione interna, alla strutturazione dei processi principali, alla ricerca e messa in disponibilità della direzione e dei vari responsabili di adeguate risorse umane e finanziarie, utili non tanto e non solo per giungere al momento dell'inaugurazione, quanto per completare la fase di costituzione e raggiungere gli obiettivi assegnati con la progettazione e cominciare a lavorare pensando allo sviluppo. Il tempo che precede – lo ripetiamo annoiando - dovrà essere messo a frutto per riuscire necessariamente fin dall'inizio ad essere in linea con gli standard regionali. È bene quindi che non si inauguri il museo senza che siano in organico – non osiamo dire senza un direttore con mandato almeno quinquennale e i conservatori – il responsabile della sicurezza, della didattica e senza che si possiedano le altre figure professionali indispensabili per il funzionamento.

Siccome abbiamo già detto che riusciamo a concepire il museo del mobile di Meda soltanto come museo diffuso, costruito sulla più ampia partecipazione di imprese e imprenditori, di artigiani e di botteghe, di saperi e di memorie, è quanto mai opportuno che il tempo che precede l'inaugurazione sia utilizzato per porre delle buone premesse per questa ampia partecipazione, con presenze già significative e concrete, così che negli anni successivi il museo stesso possa ampliarsi fino a diventare ciò che oggi si può immaginare e appare desiderabile. Si pongano altresì le basi per lo sviluppo della ricerca e la produzione culturale già negli anni in cui il museo è in fasce o ancora non è aperto. Si accompagni la gestazione del museo con iniziative annuali o periodiche che accompagnino e ne favoriscano l'attesa.

Anche se il museo di fatto non dovesse “esistere” ancora, occorrerà che da quando viene presa la decisione di istituirlo, la sua testa - e più di un braccio - lavori come se il museo già esistesse pienamente. Non si immagini che un museo degno di questo nome potrà mai esistere solo per aver dato un qualche incarico, più o meno volontario o onorifico, a chi ha già le giornate piene di cose da fare, o a un erudito del luogo o a un appassionato della storia locale, così come non si immagini di aggiungere fra le mansioni di qualche funzionario, anche il compito di cominciare a lavorare per istituire il museo. Sarebbe il modo migliore per ottenere una sorta di “museo del falegname” – detto con ogni rispetto per i falegnami – con l'aggiunta magari di qualche pezzo di design raccolto qui e là. La tradizione medese della lavorazione del legno, del mobile e dell'arredamento richiede ben altro!

Immaginiamo naturalmente un museo medese “indipendente” e “ben gestito”, anzi un museo la cui buona gestione possa essere proprio la sua principale caratteristica, sia che essa venga considerata sotto il profilo economico-finanziario, sia che debba valutarsi sotto il profilo più strettamente culturale, o più correttamente nel suo insieme.

Se sul concetto di buona gestione quasi sempre ci si intende, il termine “indipendente” ha un significato che va opportunamente chiarito. In termini assai generali, è ovvio che ogni museo dipende in qualche modo da qualcuno: a volte la sua dipendenza è molto forte tanto da arrivare a ostacolarne la funzione stessa, altre volte può essere meno evidente, ma in ogni caso un museo ha sempre tra i suoi interlocutori uno o un certo numero di soggetti della cui volontà non può non tenere conto nella sua azione quotidiana. In primo luogo vanno evidentemente posti il soggetto o i soggetti “proprietari” del museo, coloro - soggetto pubblico o privato, singolo o collettivo che sia - da cui spesso e per vari motivi dipende l’esistenza stessa del museo, ma contano anche eventuali finanziatori decisivi per la sua sopravvivenza.

Noi vogliamo confidare ovviamente sul fatto che coloro che in ultima istanza avranno in mano le sorti del museo agiranno sempre per consentire alla sua direzione la necessaria libertà di effettuare in autonomia le migliori scelte culturali e gestionali possibili, posto naturalmente che queste siano sempre rispettose della missione del museo del mobile, così come sarà definita nel suo statuto o nelle sue tavole fondative. Per quanto riguarda il museo medese, per la sua stessa natura, potrebbero però essere altre influenze a mettere in pericolo la sua “indipendenza”. Possiamo temere infatti, come accennato, che a seconda della proprietà o degli “apporti” il museo possa mostrarsi come un museo votato a esibire soprattutto la tradizione artigiana o piuttosto a mettere in rilievo il design che ha caratterizzato nel Dopoguerra parte della più interessante produzione medese di mobili o qualche altro aspetto, trascurando magari del tutto gli altri per mostrare una immagine accattivante o di moda. Si può anche temere che il museo, a seconda degli attori e degli interessi, possa rivolgere la sua attenzione solamente al passato più lontano, solo a quello più recente o sia magari più propenso a guardare al futuro immediato e concreto

Pur dovendo ovviamente prestare grande attenzione alla c. d. “buona gestione”, ci sembra giustamente necessario quindi che il museo possa operare fin dall’inizio con grande indipendenza tecnica e culturale. Per poter avere risultati soddisfacenti dalla propria politica sarà indispensabile che la direzione e la proprietà concordino e sappiano impostare strategie che garantiscano al museo indipendenza e autonomia gestionale, orientando questa ai risultati ma anche alle buone relazioni con tutti. Ancorché sia semplicemente doveroso che il museo venga gestito con attenzione “imprenditoriale” – come del resto, là dove possibile, per ogni istituzione della cultura – pure apparirebbe quanto meno inopportuno che si debba privilegiare in misura prevalente o esclusiva un aspetto specifico perché legato a influenze contingenti ed esterne che possono “aiutare” sotto l’aspetto finanziario e commerciale. Il museo medese dovrà cercare invece di mantenere sempre una sorta di equilibrio, coerente con la sua missione istituzionale di mostrare la cultura del mobile, fra ambiti che potrebbero facilmente diventare competitivi per cause che nulla avrebbero a che vedere con motivi tecnici o scientifici.

Il museo medese dovrà essere autonomo nel suo quotidiano interloquire con la città, con il pubblico dei visitatori e con gli altri *stakeholders*, cosciente che dovrà probabilmente negoziare continuamente il proprio modo di essere. Dovrà farlo sotto molteplici aspetti, in primo luogo per acquisire collezioni ed esporle, ma anche per definire il come e il quando e per intraprendere particolari iniziative o operare scelte che potrebbero sembrare effettuate a vantaggio di qualcuno. A museo aperto, se non ancora prima, e soprattutto se esso saprà essere rappresentativo e “identitario” della specificità medese, tutti gli occhi di chi compete ogni giorno col vicino sul piano dell’impresa,

ma non solo, saranno puntati su ciò che il museo farà, sul come lo farà e sul perché farà certe cose anziché altre. E questa attenzione non sarà solo la logica conseguenza dell'essere la città di modeste dimensioni - dove i tanti, forse tutti, imprenditori di ieri e di oggi si conoscono - perché questa viva attenzione si ha in molti ambiti e ambienti di dimensioni ben più ampie. Forse che non è così per l'arte o per la moda o che altro?

Trovare un equilibrio interno non sarà facile. Occorrerà che la direzione del museo, pur senza rimanere asservita a logiche di parte, sappia negoziare le proprie scelte con i diversi interlocutori, interni ed esterni, continuamente. Questa azione di politica culturale indipendente, chiamiamola semplicemente così, sarà faticosa ma sarà anche l'unica che potrà assicurare al museo la sua ragion d'essere. Un museo nuovo, e di un mondo per certi versi a sé, non può non sperimentarla fin dalla sua creazione, prima ancora della sua apertura al pubblico. In qualche modo potrebbe anche trattarsi di un vantaggio, almeno rispetto a quei musei che hanno alle spalle una storia e si trovano a dover decidere di fare finalmente una scelta di gestione imprenditoriale.

Non immaginiamo una forma precisa e concreta di gestione per il museo in funzione. Non perché non possiamo avere delle preferenze, ma perché la scelta potrà in effetti essere determinata solo tenendo conto della definizione dell'assetto istituzionale, dalle strategie di fondo e da decisioni scaturite anche da un percorso partecipato.

Non ci sono del resto in assoluto modelli validi e altri meno validi. La loro validità si misura sempre a posteriori, dai risultati, secondo che siano stati confezionati abiti ben cuciti sulle specificità dei singoli musei. Le scelte sono fin troppo spesso indotte anche dai temi culturali che in un dato momento prevalgono su quelli economici e gestionali aziendali. E anche quando si tratta inizialmente di buone e sagge scelte, possono risentire del tempo e dei cambiamenti non meno di come accade per le aziende, posto che non si potrà istituire il museo del mobile di Meda perché questo duri qualche anno, ma con l'idea che superi e di molto i confini delle attuali generazioni di medesi. Quando poi le scelte riferite ai modelli gestionali dovessero essere influenzate da mode assunte acriticamente nessuno potrebbe risparmiare al nostro museo le inevitabili conseguenze negative.

Quest'ultima ipotesi paventata è peraltro tutt'altro che peregrina. Accade infatti con frequenza che in merito alla questione che a un certo punto si presenta alla direzione di tutti i musei, ossia come e cosa gestire e in che modo, si seguano più le mode che i prudenti ragionamenti che guardano lontano. La scelta dell'esternalizzazione dei servizi è l'esempio più immediato che si può fare. Esternalizzare può essere realmente necessario e conveniente per un museo e dover fare tutto in casa può essere un vincolo istituzionale insopportabile, ma troppe volte le scelte che vanno in questa direzione seguono la tendenza del momento e sono scarsamente ponderate. Non vorremmo quindi sbilanciarci riguardo a scelte che saranno poi concretamente effettuate da chi avrà la responsabilità di farle, ma proviamo lo stesso a immaginare qui qualche passo nella direzione che fin da adesso auspichiamo.

Posto ovviamente che riteniamo essenziale che si facciano tutte le scelte gestionali possibili nei tempi utili per non creare incertezze all'avvio del museo, a nostro avviso dovrebbe intanto essere pacifico fin dall'inizio che il museo stesso possa decidere da solo, con gli strumenti e secondo i meccanismi più opportuni, la scelta dei propri vertici organizzativi. Importante, se non decisivo, ci pare anche il fatto che la direzione, dopo la sua individuazione da parte della proprietà, abbia anche il tempo utile (quattro-cinque anni almeno) e tutta l'autonomia necessaria per poter raggiungere gli obiettivi di medio periodo prefissati dalla proprietà stessa. E ciò sia per il "primo" incarico, che per quelli successivi.

Naturalmente la direzione dell'istituzione museale, secondo le modalità, gli obiettivi e le forme definite dalle scelte organizzative effettuate, dovrà avere la possibilità di decidere le politiche culturali e quelle economiche e finanziarie, così come i modi e gli strumenti migliori per relazionarsi con la città e con il territorio intorno.

Riteniamo che vadano conservati rigorosamente all'interno dell'istituzione museale alcuni servizi gestionali strategici e soprattutto la direzione e la supervisione dei progetti più significativi. Ritenute incredibili queste attività possiamo anche pensare in linea teorica come esternalizzabili tutte le altre, affidate a terzi nelle forme e secondo procedure possibilmente diversificate, dipendenti dalle concrete esigenze di buon funzionamento. È tuttavia utile che siano governate dallo stesso museo la scelta delle alleanze tattiche con altre istituzioni, anche di breve periodo, la pianificazione esecutiva, le funzioni di governo della qualità, i controlli amministrativi e contabili, la selezione delle figure direttive, le supervisioni scientifiche.

Non ci appare invece indispensabile - anche se il farlo può dare dei vantaggi, che però vanno valutati confrontandoli con le negatività - che il museo gestisca in proprio taluni aspetti della cura delle collezioni, che organizzi ed effettui in proprio studi e ricerche, la conservazione e il restauro, le iniziative culturali proposte al pubblico, le indagini qualitative e di *customer satisfaction*, l'attività di marketing e di comunicazione, i controlli gestionali, la gestione dei rischi e della sicurezza, la gestione del personale, ecc.. In questi ambiti il ricorso all'esterno può evitare il gigantismo e rappresentare una soluzione a problemi organizzativi reali, a patto però che per ogni esternalizzazione si ponderino effettivamente pro e contro, nel solo interesse, presente e futuro, del museo, senza effettuare scelte ideologiche e senza dover dar ascolto solamente ai dati economici e finanziari o a quelle influenze di cui si diceva sopra.

Immaginiamo ovviamente che possano essere assai più facilmente esternalizzate quelle attività che per i musei statali vengono nell'Ordinamento configurati come "servizi aggiuntivi", siano essi quelli ritenuti ausiliari, in qualche modo "esecutivi", siano quelli connessi all'offerta didattica. E auspichiamo pure che le esternalizzazioni possano favorire la nascita e la crescita in città di attività e professionalità legate alla cultura del mobile in modo nuovo, questa volta non alla sua produzione quanto alla conoscenza e alla trasmissione dei saperi, della storia, delle tradizioni, ecc.. C'è un tempo per ogni cosa, e ci si può augurare che per la comunità medese possa essere giunto il tempo il cui la cultura del mobile non produce solamente manufatti buoni da usare e belli da vedere ma anche memorie, studi, ricerche, mostre, rassegne, convegni, ecc. e che questi "prodotti" possano avere, oltre che il valore culturale loro intrinseco, anche una restituzione di valore economico per la città, spendibile come gli altri profitti.

Naturalmente vogliamo immaginare che il museo del mobile di Meda saprà concepire per il suo pubblico prodotti culturali all'altezza della sua grande tradizione manifatturiera, e che saprà anche porgerli (venderli, letteralmente, in alcuni casi) promuovendoli convenientemente, facendo di se stesso e della città una grande vetrina aperta al e sul mondo. Vogliamo immaginare che si produrrà cultura non meno bene di come si fanno produrre mobili, e vogliamo immaginarlo non perché possiamo essere certi fin d'ora che così sarà il futuro museo, ma perché sappiamo che ce ne sono ampiamente le possibilità. Non si capirebbe altrimenti perché - a meno ovviamente di scelte improvvise o del tutto errate - non si debbano raggiungere i risultati che ci si può aspettare.

Altrettanto naturalmente non vogliamo nemmeno pensare a immaginare che il museo in funzione possa perdere se stesso nel grande buco nero che a volte rappresenta per certi musei la gestione finanziaria. Qualcuno ha scritto che in questo grande buco nero precipitano le migliori intenzioni, e non ci sentiamo di dargli torto. Non pensiamo qui tanto alla scarsa disponibilità di risorse, che per tutti i musei rappresenta la prima e la più faticosa delle questioni, e che non mancherà di essere probabilmente tale anche per il museo di Meda. Su questi aspetti vedremo

meglio più avanti, ma in questa prospettiva di ordine assai generale vogliamo intendere proprio l'oculatezza della spesa, la capacità di bene amministrare, l'attenzione all'uso e al consumo delle risorse, laddove a volte mostre dispendiose, restauri impegnativi, compromissioni da incuria, parcelle salate, manutenzioni straordinarie costose in luogo di quelle ordinarie, costanti ma finanziariamente meno impegnative, ecc. compromettono bilanci presenti e futuri e fin anche il valore stesso del patrimonio di un museo.

Buona parte di queste istituzioni culturali - senz'altro molte di quelle pubbliche, moltissime di quelle "di provincia" o dei piccoli centri - erodono i già pochissimi mezzi di cui di solito dispongono con le conseguenze di gestioni che possono essere considerate veri e propri esempi di inefficienza. Seppure il confine con l'efficienza vera non sia sempre certo e facilmente misurabile, assai raramente le organizzazioni museali riescono a superarlo per essere guardate come esempi positivi.

La responsabilità di molte conseguenze negative non è da addebitare tanto alla scarsità di risorse finanziarie quanto alla mancanza di una cultura gestionale di tipo imprenditoriale, e a volte alla totale assenza di una vera e propria cultura del servizio: problemi che nascono sempre o quasi sempre dalla mancanza di strategie e soprattutto dalla scarsa o nulla disponibilità di professionalità in possesso di una adeguata cultura gestionale. Gioverebbe a volte ricordare appena che molti progetti - quelli belli e grandiosi ma anche quelli in apparenza insignificanti - hanno un costo che va sempre rapportato ai possibili benefici e che i costi si esprimono in denaro (seppure è vero che per un museo i benefici vanno misurati anche e soprattutto in termini di vantaggi sociali e culturali). Del denaro non andrebbe peraltro mai dimenticata la destinazione e ancor più la provenienza, mentre fin troppe volte l'interesse di chi opera nei musei è tutto concentrato nell'adempimento dei compiti esecutivi per i livelli bassi e nello studio e nella ricerca, nell'aulica chiusura dalle cose del mondo, di chi ha maggiori responsabilità gestionali.

Siamo del tutto convinti che anche il museo di Meda, seppure la città tutta intorno potrà sembrare trasudare ricchezza a ogni vetrina, potrà risentire della scarsità di risorse finanziarie e che si dovrà dare un gran da fare per procurarsele. Ma siamo altresì convinti che l'unico pericolo vero sarà costituito dalla cattiva gestione finanziaria. Perché le nefaste conseguenze delle difficoltà economiche e gestionali non facciano naufragare il museo, l'antidoto è costituito dalla disponibilità, diremmo fin dall'inizio, di personale capace di coniugare cultura, conoscenze tecniche e capacità gestionali.

L'efficienza del museo medese non sarà però solamente una questione di contenuti culturali, o di rigorosa attenzione agli aspetti economici finanziari o di scelte organizzative e strategiche azzeccate. Il miglior prodotto che il museo potrà ricavare dalle sue risorse dipenderà dal più o meno armonico assemblaggio di questi pezzi, il che dipende quasi sempre e a sua volta dalla capacità di tutte le parti di lavorare insieme. Questa capacità è un aspetto decisivo e molto della sua reale efficacia dipende dall'abilità della direzione di ben governarlo. La stretta collaborazione fra competenze diverse non potrà essere solo un obbligo contrattuale per il personale del museo, ma l'unico vero strumento per produrre di più e meglio. Così è certamente per ogni organizzazione, ma ciò è tanto più vero per il museo del mobile - soprattutto per come lo abbiamo voluto immaginare - fatto anche di parti molto diverse che, pur in autonomia, potrebbero fare della loro diversità una vera ricchezza.

Se il museo di Meda non vorrà fallire nella gestione dovrà saper guardare in avanti, pensando al suo sviluppo e ponendo da subito basi solide che permettano un miglioramento continuo nel tempo. Il museo che lavorerà solo per l'oggi sarà destinato a fermarsi presto. Ogni programmazione che sia meritevole di questo nome, oltre che a dover essere per definizione attenta alle scelte annuali e a quelle che coinvolgono gli anni e gli esercizi successivi, dovrà necessariamente saper guardare molto lontano nel tempo, sia per gli impieghi di denaro che

coinvolgono gli aspetti economici e finanziari, sia per quelli che avranno una connotazione "culturale", sia soprattutto per gli investimenti in professionalità e formazione.

Progettando non possiamo ovviamente non pensare a un museo del mobile che funzioni con tutte le sue buone qualità: collezioni ricche e ben conservate, esposte come meglio non si può e nelle strutture più sicure e funzionali, utilizzate per studi e ricerche di valore, con un'attenzione particolare rivolta alla didattica e ai legami col territorio, e così via. Potremmo continuare a lungo con i buoni propositi tratti dalle buone prassi e dalla buona letteratura sul tema. Ovviamente. Vogliamo però immaginare soprattutto un museo accessibile e accogliente, nell'ampio significato che i due termini oggi assumono in quest'ambito. Accessibilità reale e virtuale, corporea e remota, con il minor numero di barriere possibili, fisiche e mentali. Garantire anche a chi è meno fortunato l'accesso al museo e l'autonomia all'interno dei percorsi espositivi ha costi sopportabili, se le soluzioni vengono pensate per tempo: abbattimento di barriere, percorsi pedotattili, mappe per orientarsi, infopoint adeguati all'ingresso, ecc. sono il frutto di attenzione più che di costosi investimenti.

Un museo accogliente che invita a rimanere al suo interno il più a lungo possibile, che non faccia venire voglia di scappare subito, che incuriosisce, mette a proprio agio, magari stimola. Quando avessimo un museo del mobile di Meda con i pezzi più importanti di noti designers e non avessimo il pubblico, e un pubblico vario e interessato, non avremmo granché. Quando il museo non invogliasse i nuovi cittadini medesi a visitarlo, quando per le generazioni di ragazzi e per i loro docenti quello di Meda dovesse avere meno attrattiva di una visita a un museo lontano, quando le persone meno fortunate non potessero accedervi, quando non si producesse conoscenza né diletto né futuro, quando, quando ... allora non avremmo che un piccolo museo.

7. L'assetto istituzionale

La questione dell'assetto istituzionale del museo dovrà essere posta necessariamente fin dall'inizio del percorso istitutivo: essa è fondamentale per ogni museo e non potrà non esserlo anche per il nostro. Anzi è meglio precisare che per alcuni aspetti sostanziali è questione che dovrà essere definita necessariamente prima di ogni altra. C'è la necessità di avere da subito un'idea chiara dei principali vincoli e delle reali possibilità di azione del museo, che dipenderanno essenzialmente dalla forma giuridica, dalle scelte istituzionali formali e dall'impianto organizzativo generale delle risorse.

In questa parte dello studio progettuale cercheremo quindi di dare corpo a quella che evidentemente è "la questione" la prima delle questioni strategiche, alla base delle altre, delineando non tanto una soluzione secondo le nostre personali visioni o preferenze - che ridurrebbe questo lavoro in un ambito angusto - quanto una serie di temi e di possibilità che si offriranno ai "fondatori" del museo per procedere utilmente lungo il percorso della sua costruzione. Affronteremo la questione con l'eco di quelli che sono attualmente i principali argomenti di discussione del dibattito museologico e secondo le possibili prospettive che si offrono ai musei, ma ovviamente anche in relazione a quelle che appaiono le reali possibilità - insieme al contesto - in cui si troverà ad operare il museo del mobile di Meda.

Trattandosi di questione strategica considereremo insieme il problema che nascerà dovendo individuare la "proprietà" del museo, definire il possibile ruolo del Comune e la forma giuridica. Non trascureremo le linee generali che riguardano le praticabili forme di gestione del museo e dei suoi servizi, le opportunità che possono essere offerte da innovative forme di collaborazione e il ruolo che potranno svolgere alcuni fra i principali *stakeholders*, anche se su questi ultimi argomenti si avrà occasione di tornare per un diverso livello di approfondimento.

Per coloro che dovranno prendere le prime e determinanti decisioni, l'approccio alle diverse e complesse questioni che compongono quell'insieme che si può definire "assetto istituzionale" potrà essere facilitato per taluni aspetti dal fatto di "partire da zero", una sorta di tabula rasa che permetterà maggiore astrazione nei ragionamenti, senza la costrizione di dover operare per correggere assetti preesistenti. L'esistenza di un museo sul cui assetto si deve o si vuole intervenire è condizione che a volte pone infatti problemi solo in apparenza più semplici di quelli di una nuova istituzione. D'altra parte non ci sarà però alcuna base sulla quale potersi appoggiare, a cominciare da quella di una proprietà attuale di un museo o di una raccolta museale. Oggi il museo non esiste, né esiste sul territorio medese alcuna realtà formale e informale che sia qualcosa di più dell'organica raccolta specializzata, frutto della produzione aziendale di qualche impresa medese, seppure si tratti a volte di primarie imprese del settore, attive da parecchie generazioni e in possesso di manufatti davvero straordinari.

Nessuna di queste raccolte è organizzata per essere formalmente aperta al pubblico né si è potuto avere notizia che si stia lavorando da qualche parte in tale direzione, anche se, dai colloqui avuti e dalle informazioni raccolte in via breve, le visite in alcuni casi sono non solo possibili ma anche auspicate. Le principali raccolte - ma anche le altre di cui si ha qualche notizia, meno organiche e forse anche approssimative, ma numerose e relative a beni di vario genere - dovrebbero senz'altro entrare a far parte del futuro museo. Anzi, non si può pensare a una istituzione culturale che vuole raccontare la storia e il futuro del mobile medese senza queste raccolte, perché si avrebbero vuoti significativi destinati a inficiare la qualità stessa del futuro museo. Non è però facile immaginare oggi che esse potranno essere tutte quante acquisite domani, ancorché a titolo oneroso, da un solo soggetto. Si potrà contare su un certo numero di beni ceduti in varie forme al museo, ma occorrerà trovare la forma migliore per garantire in molti casi la proprietà originaria

delle collezioni e allo stesso tempo la loro disponibilità per la nuova istituzione culturale. Il destino del museo della cultura del mobile di Meda potrebbe proprio dipendere dalla possibilità di mettere insieme in un'unica istituzione il patrimonio oggi nelle mani di molte proprietà senza che queste se ne sentano private: la forma giuridica che l'istituzione stessa assumerà e la stretta connessione che potrà aversi in ordine alla proprietà delle collezioni e delle strutture potrebbe essere il nodo decisivo.

Crediamo che sia opportuno che a decidere su questo punto non sia uno solo - se possibile - ma tutti quelli che appaiono oggi come i soggetti più rappresentativi della cultura del mobile. Per questo abbiamo pensato che volendo fare un museo della città non si potesse, almeno all'inizio, che mettere la città intorno a un tavolo per definire l'assetto istituzionale. Non sono pochi i soggetti importanti e non sarà il caso di dimenticare nessuno, almeno fino alla sempre possibile autoesclusione. Diversi potranno essere i modelli fra i quali scegliere e differenti anche i percorsi che possono portare al museo in funzione, ma non riusciamo a rinunciare a questa idea di corale partecipazione da parte della città.

Intanto, per iniziare qualunque percorso partecipato, occorrerà che qualcuno prenda l'iniziativa di avviare un tavolo di discussione e che riesca a mettere intorno ad esso i principali soggetti cittadini che possono essere interessati al museo del mobile. Qualche timido tentativo di costituzione di un tavolo è stato fatto negli anni scorsi dalla locale Pro Loco ma la cosa non ha sortito alcun effetto concreto. Anche se è possibile che qualcuno faccia un nuovo tentativo, la nostra convinzione è che sia utile, e forse anche necessario, che a farlo sia l'Amministrazione Comunale, con maggiore convinzione rispetto alle velleità che altri hanno avuto nel passato. È del resto il Comune l'istituzione che per missione si prende cura della comunità cittadina e del suo sviluppo e tutti gli altri soggetti che potrebbero sedere intorno a un tavolo di discussione gli riconoscono tale ruolo (oltre che ovviamente l'Ordinamento della Repubblica). Anche nello specifico è il Comune, come istituzione di governo locale, e più di ogni altro soggetto, ad essere deputato alla valorizzazione del patrimonio culturale medese e a dover creare le condizioni per la soddisfazione dei bisogni culturali dei cittadini.

Il Comune, individuato quindi come miglior soggetto promotore, punto di riferimento attivo essenziale per iniziare prima una discussione e poi un percorso per l'istituzione del museo: quest'idea ci è apparsa decisamente più convincente di altre. Non per questo, lo precisiamo subito, riteniamo che si debba necessariamente pensare a un ruolo cruciale dell'ente Comune anche nell'assetto del nuovo museo e ancor meno si debba pensare a un museo "comunale".

Confessiamo anche e subito di non avere nessuna particolare propensione a scegliere fra diversi modelli, in particolare fra pubblico e privato.

È questa la principale suddivisione che oggi riguarda la stragrande maggioranza dei musei, ma nessuna delle due forme viene qui individuata come la migliore. Del resto il museo pubblico ha decisamente maggiori vincoli, che derivano dal fatto di utilizzare e consumare risorse pubbliche, a fronte, di solito, di una maggiore certezza riguardo alla continuità della sua esistenza nel tempo e di maggiori possibilità di evitare rischi significativi per la sua stessa esistenza. Se cominciamo ad accennare al possibile assetto istituzionale cominciando dal museo pubblico è quindi solo per comodità del discorso che segue e perché è immediato il collegamento con il ruolo che il Comune potrebbe svolgere all'inizio del percorso. Saranno coloro cui spetterà la decisione di "partire" a scegliere ciò che sembrerà più conveniente, perché scegliere tra vincoli e opportunità è possibile in effetti solo in funzione delle situazioni concrete.

L'esempio tipico e più tradizionale di museo pubblico è quella del museo-ufficio, sulla scorta della diffusa presenza in Italia di musei statali e comunali, creati in gran numero in passato e funzionanti ancora oggi sotto questa forma. Come tutte le forme giuridiche questa ha i suoi vantaggi e i suoi svantaggi secondo le circostanze, ma certamente non ha nell'autonomia e agile capacità di

gestione la sua principale qualità, e per quanto ci riguarda facciamo fatica a immaginare questa forma come la più adatta per il museo della città.

Potrebbe un Comune avventurarsi da solo nell'impresa di costituire al suo interno un'area funzionale destinata a occuparsi di un museo avendo un peso, economico e organizzativo, tale da sbilanciare tutte le altre aree in cui esso è organizzato? Sì, ma sulla carta. Ci sono piccoli comuni che gestiscono alcune realtà (es.: residenze assistenziali, centri turistici, ecc.) che sopravanzano per costi e complessità organizzativa l'intera struttura comunale, ma naturalmente si tratta di situazioni limite da cui non è il caso di prendere l'esempio.

Naturalmente il museo potrebbe assumere una forma pubblica anche quando il Comune scegliesse altre strade, senz'altro più comode e prudenti. Il Comune ha infatti la possibilità di utilizzare per la gestione del proprio museo una delle molte forme che sono consentite agli enti locali per i servizi c. d. senza "rilevanza industriale" (ancorché essi possano avere senz'altro caratteristiche imprenditoriali). Una serie di forme tipiche date agli enti locali come possibili strumenti di gestione²⁰ - istituzione, azienda speciale (anche consortile), società di capitale a partecipazione comunale, associazione partecipata, fondazione partecipata, affidamento a terzi - consentirebbero di realizzare un museo connesso intimamente al Comune. L'Ente potrebbe anche pensare a forme di collaborazione, compartecipazione e cogestione con associazioni, fondazioni, società o altri enti, ma se l'onere finanziario restasse per intero o per la maggior parte a carico delle casse comunali, parleremmo in ogni caso di proprietà pubblica, anzi comunale, del nostro museo.

Non ci addentriamo nell'esame dell'applicazione concreta che potrebbe essere data per il museo medese dalla scelta di una forma tipica prevista dall'Ordinamento degli Enti Locali in luogo di un'altra. Qui aggiungiamo solamente che alcune di queste forme tipiche sono state sperimentate, con vario successo, per la gestione di diversi musei, e quindi sono disponibili per spunti e confronti anche esperienze concrete, alcune più brillanti e altre decisamente deludenti. Alcune forme in verità sono state introdotte ormai da quasi un ventennio, con la l. 142/1990, che riformava profondamente l'allora ordinamento degli Enti Locali: un esempio è l'istituzione, forma di gestione variamente utilizzata all'inizio ma poi soppiantata a causa soprattutto della scarsa autonomia gestionale e del rinnovamento apportato nell'attività di gestione dei Comuni da interventi normativi successivi. Per certi versi proprio la forma tipica dell'azienda speciale andrebbe invece maggiormente sperimentata per valutarne l'utilizzo nell'ambito dei beni culturali, e comunque, questa e altre forme potrebbero essere oggetto di idonei adattamenti, a seconda dei casi, anche alla gestione museale.

Riterremo il museo di Meda un museo "pubblico" anche indipendentemente dal fatto che la maggior parte delle strutture, degli ambienti e delle collezioni fossero effettivamente di proprietà comunale. Questa considerazione potrebbe non essere affatto irrilevante nei ragionamenti e nelle valutazioni dei molti soggetti seduti intorno a un tavolo di discussione: la fiducia nel ruolo pubblico potrebbe essere più forte se fosse garantita in ogni modo l'originaria proprietà dei beni e fosse lasciato al museo il solo possesso o la sola disponibilità. La loro proprietà è del resto irrilevante, non solo per buona parte delle forme di gestione tipiche ma anche per il riconoscimento regionale lombardo.

²⁰ L'art. 113 del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali" riguardo alle forme di gestione così recita: "1. I servizi pubblici locali sono gestiti nelle seguenti forme: a) in economia, quando per le modeste dimensioni o per le caratteristiche del servizio non sia opportuno costituire una istituzione o una azienda; b) in concessione a terzi, quando sussistano ragioni tecniche, economiche e di opportunità sociale; c) a mezzo di azienda speciale, anche per la gestione di più servizi di rilevanza economica ed imprenditoriale; d) a mezzo di istituzione, per l'esercizio di servizi sociali senza rilevanza imprenditoriale; e) a mezzo di società per azioni o a responsabilità limitata a prevalente capitale pubblico locale costituite o partecipate dall'ente titolare del pubblico servizio, qualora sia opportuna in relazione alla natura o all'ambito territoriale del servizio la partecipazione di più soggetti pubblici o privati; f) a mezzo di società per azioni senza il vincolo della proprietà pubblica maggioritaria a norma dell'articolo 116.

Le alternative alla proprietà comunale del museo e all'assetto formale di museo pubblico sono evidentemente nelle forme che il diritto comune consente ai privati per esercitare la loro libera iniziativa. Essenzialmente - scartando ovviamente per il nostro museo la scelta della proprietà individuale - esse si riconducono alle tipiche forme dell'associazione, della fondazione e della società, le stesse forme che potrebbero per altro essere adottate dall'ente pubblico²¹. Anche in questo caso però - considerata l'ampia facoltà di utilizzare le tre forme principali variando regole e contenuti - i soggetti seduti al tavolo a discutere si potrebbero trovare a ragionare intorno a un'ampia gamma di forme concrete, più o meno lontane da quelle canoniche, ognuna delle quali potrebbe risultare ottimale o inadatta in funzione del raggiungimento o meno dei precisi obiettivi nei quali il tavolo potrebbe aver deciso di declinare la *mission* del museo.

Ragionando di forme privatistiche andrà tenuto in gran conto il fatto che in una costruzione partecipata al tavolo di discussione parteciperanno necessariamente diversi soggetti privati, i quali non si siederanno in veste di sponsor o di elargitori di denaro comunque denominati, bensì in veste di soggetti fondamentali e attivi. È probabile che i loro punti di vista, per l'inevitabile diverso approccio culturale, non saranno solamente differenti rispetto al punto di vista comunale, ma saranno assai diversi anche nel caso si scelgano opzioni privatistiche riguardo alla conservazione della proprietà e alle modalità di gestione. Il lavoro più difficile al tavolo potrebbe allora essere, come capita spesso, proprio quello della mediazione fra differenti visioni e interessi.

Veniamo comunque alle possibili forme giuridiche delle quali rivestire il futuro museo del mobile. Optando per una forma associativa, occorrerà cucirla addosso come un abito alla futura istituzione culturale. Naturalmente si tratterà di optare per una forma associativa dotata di riconoscimento, dotata cioè di quella piena personalità giuridica che oltre a una capacità di agire più ampia rispetto a quella delle associazioni non riconosciute permetterebbe soprattutto di avere la proprietà di immobili, senza nulla togliere peraltro alla possibilità di svolgere in alcuni ambiti attività commerciali secondo le regole correnti. Dovrebbe comunque trattarsi di una forma associativa in cui trovare la giusta combinazione fra l'apporto di beni immobili e/o di collezioni, di competenze, di contributi culturali, di risorse finanziarie. Occorrerebbe studiare attentamente i giusti meccanismi per dare il giusto "potere", secondo il loro differente apporto, a ognuno dei vari soggetti partecipanti all'associazione, consentire l'ingresso regolato di nuovi soggetti, assicurare autonomia di gestione alla direzione, assicurare il potere di indirizzo agli organi di governo, controllare i risultati, ecc. Proprio la forma associativa potrebbe avere però negli stessi meccanismi di funzionamento, se non ben progettati e calibrati, dei punti deboli destinati a rendere difficile la gestione di una istituzione come il futuro museo medese, che immaginiamo importante e che si prevede quanto meno complessa.

Tra le possibili forme privatistiche quella che, almeno a prima vista, potrebbe risultare più idonea a gestire una istituzione museale privata è la fondazione: dotata di autonomia e snellezza organizzativa e gestionale, senza nessun obbligo di evidenza pubblica per quanto riguarda gli aspetti contrattuali. Una fondazione potrebbe utilizzare e gestire al meglio sia i redditi derivanti dal suo patrimonio che i proventi delle attività del museo, che probabilmente deriveranno in misura assai limitata dai biglietti di ingresso e in misura invece assai più significativa dalle altre attività commerciali che un museo siffatto, se ben gestito, potrebbe permettersi di attivare. La fondazione potrebbe essere senz'altro fondata sull'inscindibile legame tra il patrimonio di cui il museo verrà dotato e il suo scopo, e potrebbe garantire l'esclusione della finalità di lucro del museo stesso: condizione che potrebbe apparire essenziale a tutti i soggetti seduti intorno a un tavolo. Tuttavia proprio le caratteristiche più fortemente privatistiche hanno come conseguenza la scarsa trasparenza e l'assoluta autonomia gestionale, caratteristiche che potrebbe costituire un limite per l'adesione del Comune e forse anche di qualche azienda privata, giungendo magari col tempo a deresponsabilizzare questi soggetti dal finanziamento del museo.

²¹ L'art.10 del D.lgs. 368/1998, istitutivo del Ministero per i beni e le attività culturali, così prevede.

Nella gestione museale la fondazione - così come prevista dal Codice Civile - negli ultimi tempi è stata tuttavia sempre più trascurata, mentre si è affermata via via quella forma atipica che va sotto il nome di “fondazione di partecipazione”. Ben diversamente dalla fondazione nella sua forma canonica, cui pure in gran parte si ispira - e ancorché non prevista dal Codice vigente ed elaborata solo in via di prassi, modello quindi sostanzialmente *extra ordinem* - questa nuova forma è apparsa come la più adeguata a gestire importanti istituzioni museali. Il (relativo) successo è dovuto in gran parte alla possibilità di mantenere agli enti pubblici un più o meno completo controllo dei beni conferiti. La forma sperimentata combina in qualche modo la natura della fondazione (patrimonio destinato allo scopo) con quella dell’associazione, non tanto perché funziona come tale ma perché la volontà del o dei fondatori concorre alla gestione, diversamente dalla fondazione tipica, nella quale il patrimonio si distacca dal fondatore.

La forma della fondazione di partecipazione ha molti sostenitori ed è presumibile che molti potrebbe averne anche intorno al tavolo di discussione. Nelle forme finora sperimentate si è trattato però di fatto quasi sempre di trasformazioni di musei pubblici, ma senza che il ruolo degli enti nella gestione sia venuto meno del tutto. Nel nostro caso tuttavia non esiste al momento una proprietà pubblica da conferire costituita da beni artistici o di tipo demotnoantropologico afferenti all’ambito che interessa il museo, né si può facilmente immaginare che esisterà a breve, a meno che il Comune di Meda non voglia acquisire con una certa premura e poi trasferire alla fondazione collezioni, ambienti e strutture. Nella nostra situazione il ruolo pubblico potrebbe essere importante invece sotto l’aspetto della disponibilità a contribuire alla dotazione finanziaria della fondazione in via ordinaria - sempre possibili ovviamente gli interventi straordinari - ma tale importanza sarebbe ovviamente graduata in relazione all’ammontare dei contributi versati, alla dimensione dei bilanci annuali e pluriennali del museo, alle quote di contribuzione di altri soggetti, ecc. Se la partecipazione comunale dovesse essere forte solo all’inizio, concentrata soprattutto sul ruolo di autorevole punto di riferimento, o di facilitatore per gli altri soggetti lungo il percorso istitutivo del museo, e debole in seguito, lo statuto della fondazione non potrebbe che assegnare alla parte pubblica un ruolo secondario.

Naturalmente il proprio ruolo lo definirà l’Amministrazione Comunale, se deciderà di dare il via a questo progetto. D’altronde, in una diversa e magari opposta situazione bisognerebbe chiedersi fino a che punto sarebbe auspicabile un forte ruolo di parte pubblica in una fondazione di partecipazione, privata per natura e per necessità di azione ma nella quale i fondatori si ingeriscono, e a volte in misura determinante, nella gestione. La domanda ci pare legittima, soprattutto per i mutamenti drastici che troppo spesso intervengono al mutare delle amministrazioni comunali, essendo sempre più numerose quelle propense a interpretare il ruolo istituzionale dei comuni in un senso quasi autarchico. La soluzione ottimale in ogni caso si trova su tutti i manuali, ossia quella di mettere insieme nel migliore dei modi l’ottica di un efficiente e qualificato servizio pubblico e l’apporto di capitali privati interessati a questo servizio.

Per alcuni critici le recenti forme concrete delle fondazioni di partecipazione non sono aliene da zone d’ombra - ancorché nel contesto attuale possano sembrare a una parte consistente degli addetti ai lavori le migliori possibili per la gestione museale. Essendo sempre alta la tentazione di adottare una forma giuridica piuttosto che un’altra in ragione di una qualche “moda”, rimandiamo quindi coloro che dovranno decidere dell’assetto del futuro museo a un’attenta lettura dei saggi in circolazione per trovare spunti di riflessione, pro o contro questa opzione, e qui ci limitiamo a sottolineare solo un paio di aspetti di cui tenere però gran conto. A cominciare dall’attenzione che occorrerà mettere nella stesura dello statuto fondativo: sarà esso a definire sostanzialmente il grado di autonomia della fondazione. Le esperienze concrete di fondazioni di partecipazione mostrano oggi esempi più adatti all’idea dell’associazione fra enti, con gli organi di direzione come sorta di rappresentanza di fondatori che fanno “sentire” in modo pregnante la loro presenza, con buona pace del modello, che vorrebbe un completo distacco dei beni dai fondatori al momento della

costituzione e l'attribuzione di ogni potestà decisionale in capo agli organi della fondazione. Ci saranno poi alcuni particolari *stakeholders* che, inevitabilmente, per il loro "peso" all'interno dei fondatori o per il consistente apporto finanziario (o comunque patrimoniale, per via magari dell'eccezionalità delle collezioni messe a disposizione), non potranno non fare sentire la loro influenza. Decisiva sarà la capacità di ampliare il più possibile il loro numero così da far pesare meno l'importanza relativa di ognuno.

Altro punto importante il fatto che i soggetti che decideranno di conferire i loro beni nel patrimonio comune vorranno probabilmente (e giustamente) definire nello statuto della fondazione la possibilità che in caso di estinzione i beni conferiti tornino di loro proprietà, anziché consentire l'applicazione dell'art. 31 del Codice Civile, che stabilisce che in mancanza di una esplicita previsione dello statuto l'autorità governativa possa disporre la devoluzione del patrimonio ad altri enti aventi fini analoghi.

Occorre fare un cenno anche alla possibilità di dare al museo la forma della società commerciale, pensando ovviamente alla società di capitali, data l'improponibilità dell'ipotesi che vi siano persone disponibili ad assumersi da soli in modo illimitato rischi e responsabilità. Dato per scontato che occorrerà organizzare un museo sotto l'aspetto economico-finanziario pensando all'autonomo raggiungimento del pareggio di bilancio, non è da escludere che esso possa anche produrre utili e quindi risultare per questo senz'altro più appetibile ai finanziamenti privati. L'idea di fare utili non è del resto estranea all'idea di museo, ancorché nelle definizioni universalmente accettate, e utilizzate nel nostro caso anche a scopo normativo, sia assente lo scopo di lucro. Un museo in forma di società potrebbe gestire senza particolari problemi tutta una serie di servizi, a cominciare da quelli considerati "aggiuntivi" nei musei statali, ormai sempre più spesso affidati a società commerciali, anche se è stato finora dimostrato che solamente oltre una certa soglia minima, non facilmente raggiungibile, diventa possibile ricavarne davvero un utile. Questa sorta di alea dei ricavi dai servizi aggiuntivi, come da altri che il museo potrebbe proporre, se eccessiva potrebbe però allontanare dal tavolo di discussione l'idea di scegliere questa forma giuridica per il futuro museo. Altro problema potrebbe derivare dalle difficoltà della parte pubblica, che necessariamente deve fare riferimento nella sua azione a dati di probabile certezza e che non contempla l'alea nel suo agire. Forse ancora più decisiva - pochissime in effetti le esperienze concrete - potrebbe essere però la consapevolezza che, scegliendo la forma societaria, l'attenzione potrebbe essere spostata dagli aspetti culturali della *mission* del museo a quelli economico-finanziari, impoverendo inevitabilmente così i primi.

Le forme giuridiche cui abbiamo finora accennato, con i loro riflessi diretti sull'assetto istituzionale, appartengono in vario modo all'esperienza dei musei, ma non è detto che il tavolo partecipato che auspichiamo non possa trovare altri strumenti e altre forme o percorsi originali per dare vita a quello del mobile di Meda. Confermiamo quanto detto all'inizio, ossia che non potrebbe concepirsi un museo medese all'altezza della storia e della tradizione della città senza le collezioni possedute dalle imprese più importanti. Esistono attualmente degli *show rooms* significativi, ma diverse aziende, se avessero tempo, voglia o risorse da dedicare potrebbero costituire importanti musei di impresa attraverso i quali raccontare, con dovizia di particolari e bellezza delle collezioni, la propria storia. Ora queste realtà, se costituite in una organizzazione a vocazione museale, pur salvaguardando la loro specificità culturale e l'autonomia gestionale e proprietaria, potrebbero dare luogo insieme ad altre, meno interessanti forse sotto l'aspetto del bello, ma non certo sotto quello museologico che più ci interessa, a un'unica realtà organizzata in forma di istituzione culturale. Si tratterebbe in sostanza di una forma pensata in una sorta di logica sistemica, caratterizzata però da un forte assetto istituzionale e rivestita di una forma giuridica conseguente.

Su questa sorta di associazione di imprese, non temporanea, varrebbe la pena di riflettere. Non mancherebbero le difficoltà - che prima di intraprendere una strada non semplice andrebbero

attentamente indagate con apposite simulazioni - e occorrerebbe una sorta di capofila forte (pensiamo sempre al Comune) capace di garantire un percorso senza troppe sbavature. L'ipotesi comporta che i soggetti costituenti più forti svolgano autonomamente (o siano aiutati a sviluppare) i loro personali percorsi istitutivi e che gli altri, quelli che possono più facilmente (o debbono necessariamente) unirsi tra di loro, costituiscano altre entità attive di quell'insieme che sarà il museo del mobile. Questi soggetti non sono difficilmente individuabili, potendo pensare alle imprese dai marchi più noti, ad associazioni di categoria, al Centro di Formazione Professionale "G. Terragni" cui abbiamo accennato, a diverse botteghe tradizionali, ad associazioni di imprese già esistenti. L'elenco potrebbe allungarsi e comprendere anche altre realtà più sfumate: la locale Pro Loco, ad esempio, ha deciso di costituire un Archivio Iconografico della Cultura del Mobile e potrebbe costituire un tassello del museo destinato a coprire un ambito non trascurabile. Naturalmente sarebbe lo statuto fondativo di questa complessa realtà a stabilire come disciplinare le proprietà dei beni e delle collezioni, le regole di gestione e quelle organizzative, le modalità attraverso le quali la direzione del museo potrà svolgere la propria funzione in piena autonomia e tutto quello che andrà stabilito a quel livello regolamentare.

Per rendere concreta questa forma sistemica "forte" non basterà richiamarsi all'esempio di altri sistemi museali, ma occorrerà ragionare in analogia alle logiche consortili, ancorché si tratti di mettere insieme in una sorta di forma associativa soggetti per lo più privati. Sarà richiesta ovviamente una attività costitutiva appropriata, una scrittura dello statuto impegnativa e una notevole capacità progettuale complessiva, proporzionata a quella sorta di idea di musealizzazione della città che sta alla base di questo studio.

La soluzione sistemica cittadina potrebbe apparire suggestiva, ma va attentamente valutata in tutte le sue implicazioni prima di essere intrapresa, perché se in apparenza potrà sembrare simile ai tipici percorsi sistemici essa se ne differenzierà per molti aspetti importanti. Naturalmente, come vedremo per altri versi in fondo a questo lavoro, le esperienze di cooperazione fra musei sono ormai tali da poter offrire sufficienti indicazioni sui pro e sui contro di ogni modello di aggregazione e certamente il futuro museo potrà essere parte attiva di una qualche rete che si verrà formando nel corso dei prossimi anni. Siamo tuttavia però convinti che gli attori seduti intorno al tavolo di discussione potrebbero ritenere idonea allo scopo solo una soluzione sistemica molto forte.

Offerti questi spunti di riflessione sul possibile assetto istituzionale del museo, un cenno va fatto anche agli assetti più generali e ai primi passi importanti, passi "obbligati" che dovranno essere compiuti prima degli altri. Sulla base delle decisioni prese dal tavolo di discussione o, nel caso di fallimento di questo, da qualche soggetto promotore, il museo prenderà vita in un momento fondativo con la sottoscrizione dell'atto istitutivo. Lo statuto, che di solito prende forma con l'atto istitutivo, definirà il quadro dei principi, delle regole e delle modalità di funzionamento del museo. Nello statuto l'assetto dovrà essere definito in coerenza con le decisioni prese e con i principali obiettivi che si sono stabiliti, così da evitare il più possibile incongruenze nelle azioni successive e difficoltà lungo il percorso di costruzione del museo. Successivamente potranno essere adottati regolamenti attuativi e di funzionamento, ma per la loro stesura è bene che via sia una stretta collaborazione fra la proprietà e una direzione già attiva che sappia tenere opportunamente conto delle questioni museologiche.

L'atto istitutivo e l'adozione dello statuto sono due passi fondamentali anche per il riconoscimento regionale, essendo due requisiti minimi da soddisfare necessariamente per essere riconosciuti come museo. La Regione Lombardia richiede peraltro non uno statuto qualunque, ma che in esso sia esplicitamente prevista "la natura di organismo permanente e senza scopo di lucro" del museo insieme con "la missione, l'identità e le finalità" e "l'inalienabilità delle collezioni"²².

²² Così prevede il requisito minimo n. 4 della citata delibera della Giunta Regionale lombarda.

Naturalmente, come per ogni statuto è fatto obbligo di prevedere i principi e le regole di ordine generale destinate a definire l'assetto finanziario, l'ordinamento contabile e il personale.

A prima vista le previsioni della Regione Lombardia - peraltro ridotte rispetto alle indicazioni contenute nel richiamato Atto di Indirizzo ministeriale - sembrerebbero talmente ovvie da far pensare che non sarebbe stato il caso neppure di richiamarle fra i requisiti minimi e di considerarle una sorta di "a priori" imprescindibile. Tuttavia nella realtà accade più spesso di quanto si possa pensare che non si ponga allo statuto sufficiente attenzione. Occorrerebbe tenere sempre presente che uno statuto fondativo di un qualche importante organismo non è per oggi e neanche per domani, ma è destinato a rimanere in vigore per lungo tempo e a dettare principi e regole e a creare strutture destinate a durare oltre le generazioni.

Chi sarà chiamato a redigere lo statuto del museo medese non dovrà pensare ad assetti contingenti, per non dover costringere poi i futuri attori a continue modifiche e adeguamenti in ordine ad aspetti strutturali o strategici. Un museo però non è certamente, come ogni altra realizzazione umana, qualcosa di imm modificabile. Anzi, dovrà saper cambiare per adeguarsi a esigenze e prospettive che nel tempo muteranno sicuramente. Tuttavia le forme di governo e di gestione dell'istituzione non dovrebbero cambiare in continuazione nelle loro linee generali. Esse dovrebbero essere decise dai fondatori e trasferite nello statuto o in un regolamento primario una volta per tutte. Scelta la forma giuridica, le norme che regolano il museo dovrebbero essere compatibili con essa. Non pensiamo, ad esempio, che possa essere lo statuto a stabilire se i servizi debbano essere esternalizzati, magari con una forma tipo *global service*, o gestiti direttamente, ma certamente lo statuto non dovrà rendere difficile una siffatta decisione quando si presenterà la necessità di ragionare su eventuali cambiamenti da apportare al concreto funzionamento del museo.

Le decisioni concrete riguardo a molte questioni fondamentali potranno essere prese col tempo, al momento in cui sarà utile e necessario farlo. Ma sarà lo statuto, che occorrerà approvare ben prima di avviare molte delle operazioni necessarie a costruire il museo, a dare le indicazioni generali per decidere la direzione e il contenuto generale dei vari interventi. Sarà lo statuto a dettare quei principi generali che riguarderanno la gestione del patrimonio e delle collezioni, quella del personale e dei servizi destinati al pubblico, oltre che al ruolo e alle funzioni che dovrà svolgere il museo nel contesto territoriale della città e del circondario. Lo statuto detterà norme per poter gestire eventuali, forse probabili, future relazioni di rete senza dover ricorrere a modifiche statutarie e soprattutto detterà le regole che dovranno sovrintendere alla modifica dell'assetto istituzionale e permettere le stesse modifiche statutarie.

Sappiamo che nella stesura di uno statuto spesso si cede alla tentazione di espandere gli ambiti per i quali si devono stabilire le regole principali. Crediamo però che occorrerà cercare un giusto equilibrio, senza cedere alla tentazione di essere scarni né a quella, più frequente, di essere esaustivi. Norme di dettaglio sulla programmazione, la valutazione e le verifiche, su tutti i possibili compiti del museo, e altre ancora, possono essere demandati ad altri strumenti. Dovrà invece, a parer nostro, essere previsto nello statuto il principio e il modo per dare concreta attuazione alle esigenze di pubblicità e trasparenza.

Chiudiamo il ragionamento fin qui fatto sull'assetto istituzionale parlando della *mission* del museo: essa dovrà essere chiaramente declinata nell'atto costitutivo, nello statuto e nei principali regolamenti - ovviamente in maniera adeguata al contesto normativo - così da poter essere resa il più possibile esplicita. Abbiamo già individuato quella che dovrebbe essere a nostro avviso la *mission* del museo del mobile di Meda e come tale l'abbiamo anche posta alla base di questo ragionamento sull'assetto, oltre che dell'intero lavoro progettuale. Essa è tuttavia frutto di una visione personale, ancorché ragionata secondo alcune linee di riflessione che sono state esplicitate, e anche se il proseguito dello studio sarà inevitabilmente sviluppato seguendo le premesse, ci pare

che proprio qui, a conclusione di questo tema, sia opportuno soffermarsi sul fatto che il tavolo di discussione potrebbe benissimo definire altri contenuti per la *mission* del museo di Meda. Non vogliamo ovviamente essere noi a definire o a contestare questi altri possibili contenuti, ma sottolineare alcuni fondamenti di cui ci sembrerebbe necessario tenere comunque conto, anche nel caso che ci si discosti in modo significativo dalla nostra visione, questo sì.

Ci sembra per questo necessario sottolineare qui alcune situazioni oggettive - anche se ne parliamo più ampiamente in vari punti di questo lavoro - che costituiscono un riferimento essenziale per ogni museo medese e che magari, forse perché “evidenti”, potrebbero essere trascurate nella definizione di una diversa *mission*. Intanto il luogo del futuro museo, qui in Brianza, nel “distretto del mobile”. Poi il fatto che il patrimonio che può essere alla base del museo è un patrimonio che in città è veramente “diffuso”. Questo fatto, come è noto, è la caratteristica peculiare del patrimonio culturale italiano, ma per quei beni che raccontano della cultura del legno, del mobile e dell’arredamento qui nella città di Meda la cosa ha un significato specifico e una dimensione ineguagliabile. Questo patrimonio diffuso è poi strettamente connesso a valori e identità che sono prima di tutto “medesi”. Ancorché ogni museo di questo genere che dovesse nascere lungo la Strada del Mobile, comprese le istituzioni dei centri competitori, Cantù e Lissone, avrebbe senz’altro come missione quella di trasmettere cultura in quest’ambito, il museo medese sarebbe “unico e irripetibile”, per usare un connubio spesso replicato e che qui crediamo di riportare quanto mai a proposito.

Il tipo di beni che sono destinati a costituire le collezioni costituirebbe un altro elemento essenziale per individuare la *mission* del museo - guai a parlare, come detto, solo di un museo del lavoro artigiano o di un museo del design - ma non sarebbe semplice individuarne la tipologia, non potendo questo essere solo museo d’arte, etnoantropologico, ecomuseo, del lavoro, d’impresa, ecc. ma tutte queste cose insieme. Infine la sua vocazione, internazionale per forza. Tenute ferme queste coordinate spetterà ai fondatori, siano essi o no gli stessi che parteciperanno a un auspicabile tavolo di discussione, definire quale sarà lo scopo del futuro museo medese. Allontanandosi da queste coordinate il museo sarebbe però un’altra cosa da quello che qui è stato pensato.

8. Il progetto scientifico

Lungo il percorso che dovrà portare all'istituzione del museo la definizione della *mission* che abbiamo dato - comunicare al mondo la cultura della lavorazione del legno, del mobile e dell'arredamento, quale si è venuta a formare in questa città di Meda nel corso di molte generazioni e come si continua a trasformare e trasmettere nel presente per proiettarsi nel futuro - dovrà precedere molte altre operazioni, destinata com'è ad alimentare ogni attività museale. Questa definizione della *mission* del museo può sembrare forse troppo generica e qualcuno potrebbe per questo essere tentato di ridefinirla nello statuto con maggiori dettagli, ma pensiamo che ogni tentativo di precisarla - senza pretendere che essa non sia perfettibile, anzi - potrebbe far correre il rischio di limitarla.

Prima di partire per quella che potrebbe anche rilevarsi una vera e propria avventura - sotto il profilo intellettuale o culturale o sotto quello istituzionale, finanziario, gestionale - è assolutamente necessario che i promotori dell'istituzione museale abbiano chiaro che lo scopo del museo e quello della loro particolare mandato devono coincidere: per sembrare più efficace, la *mission* si potrà ridurre anche allo slogan "comunicare la cultura del mobile", ma esso dovrà guidare effettivamente il museo fin dai primi passi della sua istituzione. Posto che sia stata fatta già chiarezza su cosa fare, occorrerà affidare le domande (e le risposte) sul come comunicare questa cultura a un progetto scientifico, destinato a prendere corpo strada facendo ancorché esso debba essere però definito nei lineamenti dei principali contenuti il più presto possibile. Nel progetto scientifico - usiamo questo termine per l'ambito museale nel senso dell'uso del metodo e degli strumenti di analisi più corretti - dovranno trovare sistemazione le risposte al cosa e al come raccontare della cultura del mobile e gli obiettivi e i destinatari stessi del racconto.

Naturalmente pensiamo e ci auguriamo che non si voglia pensare a un progetto scientifico vagamente definito, costruito in maniera approssimativa da chi magari non ha competenze specifiche che l'ambito richiede. L'assegnazione dell'incarico per redigere il progetto sarà per il museo un momento decisivo e solo se sarà meditata quanto a contenuti e destinatari se ne potranno cogliere buoni frutti. La scelta del responsabile del progetto rivestirà grande importanza. Certo, difficile immaginare che una sola persona possa compendiare, nei tempi di assoluta specializzazione che viviamo, conoscenze storiche - di storia sociale ed economica - museologiche, specialistiche del mobile, dei processi produttivi, delle tecniche, ecc. Non è più tempo che si possa immaginare che un incarico così complesso, pur prestigioso e anche se ben remunerato, possa essere portato avanti da una sola persona seduta a una scrivania nel chiuso di uno studio. Per il museo che pensiamo non sarà possibile redigere il progetto scientifico senza interloquire continuamente con altre professionalità e con altri attori, istituzionali e non, impegnati a loro volta nella costruzione del museo e senza la necessaria collaborazione dei soggetti della comunità medese più esperti e più interessati alla nuova istituzione culturale. Non sarà neanche possibile costruire un progetto all'altezza delle aspettative improvvisando o assegnando tale compito alla sola direzione, se questa non sarà in grado di compendiare insieme a competenze manageriali anche competenze museologiche e scientifiche, anche se non specialistiche in senso stretto.

Confidiamo naturalmente che per quanto riguarda l'assegnazione dell'incarico si sappiano trovare soluzioni valide - che certamente non mancano, a cominciare dal lavoro d'équipe. In ogni caso consigliamo l'affidamento dell'incarico della direzione progettuale a un'unica persona, necessariamente qualificata per il compito che è chiamata a svolgere, con responsabilità misurata alla soluzione da trovare ma dotata soprattutto della capacità di saper guardare sia al passato che all'attualità. Anzi, abbiamo detto all'inizio che il museo dovrà essere capace di guardare e parlare al presente e al futuro del mobile medese. Anche se per questo ci si potrà trovare di fronte a qualche difficoltà ulteriore nella redazione progettuale, il modo di farlo dovrà essere comunque definito con

rigore e criteri scientifici. Considerate le molteplici implicazioni possibili con le future generazioni del mondo produttivo, se ne gioveranno le politiche culturali specifiche che saranno messe in atto a regime dalla direzione del museo. A dover essere proiettato verso il futuro sarà comunque anche il racconto di quello che è stato, e che si debba raccontare ciò che è accaduto ieri o un secolo fa non lo si potrà fare senza gli strumenti della storia, uniti ovviamente ad altri che permettano al racconto di suscitare nel pubblico emozioni e sensazioni.

Cosa raccontare? È quasi sempre la prima domanda che ci si pone all'inizio di un percorso progettuale finalizzato a definire i contenuti di un museo. Per ricostruire un racconto che sia il più possibile adatto a comunicare la storia della cultura del mobile medese, anche nel nostro caso occorrerà che la direzione scientifica sappia rispondere nel migliore dei modi a questa domanda.

Occorrerà anche particolare attenzione nell'individuare correttamente i beneficiari del racconto, perché essi possono essere molteplici e assai diversi tra di loro, e occorrerà trovare il modo di riuscire a parlare a ciascuno senza per questo dover immaginare percorsi museali, allestimenti, esposizioni necessariamente molteplici.

Fra i beneficiari del racconto ci sarà lo speciale pubblico dei visitatori medesi, che non sarà uniforme, perché ognuno degli imprenditori, delle "maestranze", dei tecnici, dei designers, dei nuovi cittadini, dei giovani allievi, dei ragazzi delle scuole – l'elenco è variamente allungabile, anche in considerazione delle modifiche nel tempo - vedrà inevitabilmente il museo con i propri occhi. Ma la cultura del mobile andrà raccontata anche al pubblico dei visitatori che vengono dal mondo, da quello vicino dei competitori del distretto del mobile a quello assai più lontano degli acquirenti, dei compratori, dei turisti che il museo non vorrà lasciare solo a Milano o a Como. Il sistema turistico della nuova provincia brianzola, sulla linea di partenza, dovrà attirare turisti anche in questa porzione di terra lombarda che fino a qualche anno fa i turisti li esportava soltanto. La cultura del mobile andrà raccontata necessariamente con linguaggi capaci di far intendere a un pubblico assai più eterogeneo di quello medese ciò che alla città apparirebbe scontato. Tutto il pubblico avrà comunque bisogno di rappresentazioni, concetti, parole, esempi appositamente pensati.

Come, a chi e cosa raccontare dunque. Forme e contenuti, e se parte delle forme, sempre coordinate con il progetto scientifico, vogliamo lasciarle ai museografi o comunque a specifiche professionalità che opereranno più in là nel tempo, sui contenuti ci dobbiamo soffermare. È infatti sui contenuti che la direzione e/o l'équipe scientifica dovrà lavorare a lungo negli anni che precederanno l'apertura del museo. Chi lavorerà intorno al mondo della cultura del mobile dovrà sapere che si tratta di un campo quanto mai ampio di studio con molteplici implicazioni: la produzione del mobile ha a che fare con processi produttivi e conoscenze tecniche, con processi organizzativi, gestionali e commerciali, con i prodotti di questi processi e con le connessioni che si innescano con altri ambiti dell'umana esistenza, degli individui non meno che delle organizzazioni sociali. Si tratta quindi di un ambito pressoché infinito come molte delle umane cose e per di più ampiamente inesplorato, con una lunga storia alle spalle e, possiamo ragionevolmente presumere, anche con un lungo futuro davanti.

Assai varia è la gamma dei prodotti finali dei processi produttivi, i cui esempi potranno in molti casi costituire sul piano estetico l'attrattiva più interessante delle esposizioni. La quasi infinita gamma dei mobili e dei complementi d'arredo prodotti dalle aziende medesi - multiformi nelle loro particolari caratteristiche - avranno un ruolo fondamentale nel contesto museale che andrà considerato con molta attenzione. La loro presenza al museo dovrà sempre avere un significato museologico e scientifico, non legato solo alla particolare provenienza o a un marchio - è una tentazione che non ci sentiamo di poter escludere - che pure potrebbe dare risalto o suggerire particolari evidenze. Solo lo studio e la ricerca, per categorie storiche e artistiche, potranno

suggerire i giusti percorsi fra infiniti prodotti, a volte seriali ma molto spesso anche unici, a volte forse anche banali e altre volte veramente straordinari. Solo una conoscenza approfondita della produzione insieme alle molte connessioni che i prodotti hanno con motivi, tendenze, storia, costume, ecc. potrà consentire di rappresentare convenientemente gli aspetti più complicati, come ad esempio quelli connessi all'amplissima produzione di alto valore, ma "su misura", che è in giro per il mondo. Le competenze specifiche risulteranno fondamentali per il progetto scientifico e per il suo continuo aggiornamento, tanto più che non sarà facile l'approccio a una grande quantità di questioni "locali" dai risvolti museologici complessi.

Non sembrerebbe tuttavia – almeno per quello che abbiamo potuto sapere dalle nostre sommarie indagini e dalle chiacchierate che abbiamo fatto – che possano essere facilmente disponibili molte professionalità in grado di coniugare insieme competenze sugli stili, la produzione, le tecniche, e conoscenze storiche relative alle molte connessioni di cui dicevamo ora. Sarà più facile ricorrere - probabilmente sarà indispensabile - almeno in una prima fase, da un lato all'apporto delle persone più competenti che operano a Meda e dall'altro cercare contributi in ambito accademico. L'apporto di esperti medesi potrà trovare le forme del lavoro d'équipe a supporto di un coordinamento scientifico. In ogni caso la cosa più importante sarà quella di dotarsi di conservatori all'altezza e di formare in proprio studiosi e ricercatori con specifiche professionalità. Ove per certi ambiti dovesse comunque risultare insufficiente l'apporto medese, non si dovrà escludere il confronto e l'apporto delle altre realtà del distretto del mobile storicamente più forti e importanti - a cominciare da Lissone e Cantù, ancorché veri e propri *competitors* - dove potrebbero essere di grande aiuto anche alcune istituzioni di rilievo, come, ad esempio, la storica Biblioteca del Mobile di Lissone.

I prodotti della lavorazione sono strettamente connessi alle abilità manuali e alle conoscenze tecniche e su di esse e su come spiegarle dovrà forse mettere l'impegno maggiore chi redigerà il progetto scientifico, considerato che mostrare e spiegare conoscenze e abilità sarà probabilmente più difficile della presentazione degli oggetti. Molte fasi delle più impegnative lavorazioni hanno peraltro e ovviamente visto nel tempo la capacità manuale sostituita da macchine oggi comunque obsolete. E non sono solo certe macchine a non trovare più alcun "interprete" - o nel migliore dei casi solo incerti ricordi - ma tutta una serie di attività un tempo "comuni" faticeranno a trovare esecutori, perché abbandonate per via dei mutamenti dei gusti e del mercato.

Gli archivi di storia sociale e anche altre realtà - piccole e grandi, per il gusto o per il culto della memoria, o anche per solo spirito di ricerca - hanno lavorato e lavorano lodevolmente e alacramente da qualche decennio sui mestieri scomparsi o che sono prossimi a scomparire. In questa zona e nella più ampia terra brianzola qualche contributo è venuto pure per i mestieri del legno, ma siamo ancora lontani da indagini approfondite che possano venire in aiuto a un museo che non vuole essere del falegname. Tecniche e abilità scomparse dovranno quindi essere oggetto di una ricerca specifica e accurata, se le si vorrà mostrare e non solo raccontare attraverso i ricordi. Vogliamo raccomandare - per fare un discorso di ordine più generale proiettato nel futuro - che nel tempo necessario perché il progetto scientifico prenda corpo e trovi una prima attuazione con l'apertura del museo, venga trovato il modo per conservare ogni contributo utile a documentare non solo le abilità appartenenti oramai alla memoria ma anche quelle che oggi sono a rischio di scomparsa. I piccoli musei che muoiono con ogni bottega e ogni fabbrica che chiude sono una sventura, ma non solo perché il loro contenuto finisce in discarica, ma anche perché questo si accompagna spesso alle abilità e alle competenze che scompaiono con la morte delle ultime persone capaci di operare nei loro mestieri al livello delle espressioni più alte.

Le conoscenze tecniche e le abilità manuali non entreranno nel progetto scientifico solo per l'utilità - anche spettacolare a volte - di essere mostrate. Esse dovranno farne parte necessariamente sotto il profilo della loro storia e della loro evoluzione, e per questo dovranno essere anche studiate

a fondo. Non solo la loro assenza, evidentemente, ma anche eventuali significative lacune costituirebbero un grosso problema per la qualità stessa del museo, dovendo questo raccontare al meglio una storia lunga e densa, fatta di molte generazioni e di molti cambiamenti, di un saper fare che ha avuto ed ha pochi eguali.

Naturalmente un museo che si occuperà di un mondo di imprese non potrà non fare anche ciò che fanno i musei di impresa, ancorché non si potrà raccontare solo di una di loro ma di molte, e sui modi e sui contenuti del racconto influirà il tipo di assetto che sarà definito lungo il percorso istitutivo. Ove il museo diffuso, come è auspicabile, sulla base di accordi con aziende importanti dovesse poter contare sulla loro adesione - con disponibilità quindi delle loro importanti collezioni o raccolte - esso non si potrebbe esimere dal raccontare nel modo migliore, attraverso allestimenti ed esposizioni dedicate, anche le loro storie d'impresa.

In ogni caso non si potrà fare un comune discorso per la cultura d'impresa delle aziende medesi che non racconti, oltre ai processi produttivi, anche quelli organizzativi, gestionali e commerciali. Sono davvero molte le imprese che hanno attraversato il lungo Novecento e hanno intessuto relazioni con tutto il mondo. Forse questi aspetti per la generalità del pubblico del museo potranno essere meno attraenti, più complicati, più noiosi e più difficili a comunicarsi rispetto all'esposizione del bello o alla dimostrazione delle abilità, ma ricostruirli e studiarli non sarà meno importante per la comprensione della cultura del mobile.

Si dovrà comunque avere riguardo anche ai processi produttivi attuali (e mostrarli) perché, come abbiamo già detto, il nostro non vuole essere un museo che parla solo al passato. Ragionare sul presente in vista del futuro - sempre dietro l'angolo nel piccolo universo della produzione del mobile e dei complementi d'arredo - può essere di grande aiuto nel mettere in evidenza quella sorta di cultura antropologica in rapidissima trasformazione che è ormai il mondo produttivo medese, in cui tuttavia le memorie del passato non possono essere considerati rottami bensì fondamento di una identità culturale davvero unica.

Ovviamente non si potrà parlare di questa cultura senza parlare di lavoro, e non solo per le strette connessioni con il discorso di impresa. Il lavoro del mobile non coincide solo e necessariamente con quello delle aziende, grandi e piccole che siano o siano state. Esso non vuol dire solo organizzazione aziendale, ma comprende anche tutte quelle manifestazioni che rimangono fuori dall'azienda, che vanno anche oltre l'essere maestranza all'interno della fabbrica o in bottega. Molti sono gli aspetti connessi con il lavoro e la sua organizzazione e il suo modo di essere inteso, aspetti soggetti peraltro a profondi mutamenti nel tempo, meritevoli anch'essi di un approccio scientifico: la vita intima, familiare, quotidiana in tutti i suoi riflessi; l'associazionismo sindacale e gli aspetti di vita sociale; la commistione, non solo urbanistica, fra casa e bottega; ecc..

Modi di vivere e atteggiamenti sociali sono ancora oggi a Meda - non meno che altrove, ma forse anche di più - influenzati in maniera significativa dai modi del lavoro. Se si può dire senza timore di sbagliare che in questa città, in ogni ambito della lavorazione del legno e della produzione dei mobili, innovazioni e mutamenti sono stati incalzanti per oltre un secolo, ancora di più quest'affermazione vale per quell'ambito che in un senso più stretto vogliamo intendere come "lavoro". Anche per questo vale la pena che il progetto scientifico del museo gli dedichi un posto speciale.

Anche il mondo del lavoro non è però monolitico, perché assai diversi sono comunque i punti di vista che dovranno essere considerati. Non solo parlando di lavoro ma anche trattando di altri aspetti, occorrerà tenere conto che diversi sono i vissuti, le concezioni, le espressioni e i modi con cui i processi hanno preso corpo nel tempo e si sono sviluppati. Occorrerà considerare almeno il punto di vista degli operai e degli imprenditori, del management e dei tecnici, dei lavoratori in

proprio e dei terzisti. Questi ultimi non sono stati sempre la stessa cosa ma hanno sempre costituito nell'insieme una categoria estremamente importante, un modo di lavorare e un modo di essere. Non si potrà infine neanche trascurare il punto di vista dei pubblici amministratori rispetto al lavoro del mobile, quello delle scuole professionali, e così via con tutti coloro che ne sono in qualche modo "esterni".

Va tenuto altresì in debito conto che seppure gli operai e le altre maestranze possono per certi aspetti rientrare nell'ampia categoria dei lavoratori, al suo interno assumono un rilievo particolare le loro specializzazioni, importanti non solamente in funzione di ciò che sanno produrre, semilavorati o prodotti finali di gran pregio, ma anche del maggiore riconoscimento sociale che talune godono. Il punto di vista specifico dei lavoratori specializzati può essere comune per certi aspetti a quello degli altri lavoratori ma differisce proprio per i modi della loro specializzazione: ebanisti, intagliatori, incannatori, tappezzieri, doratori, laccatori, tornitori, intarsiatori, decoratori, ecc. hanno il loro particolare lavoro da raccontare al pubblico del museo. Si può annotare qui peraltro che le loro attività talvolta sono per il pubblico davvero molto interessanti: nelle prime iniziative di visita alle botteghe artigiane organizzate a Meda negli ultimi tempi, alcune fasi delle lavorazioni sono risultate particolarmente attraenti.

Un'attenzione non marginale dovrà essere prestata a tutta una serie di oggetti in apparenza secondari - in genere ausili di vario tipo, disegni, modelli, ferri particolari, ecc. - di cui i vari artigiani del legno e del mobile si servono o si sono serviti nelle varie fasi di lavorazione e che, pur risultando indispensabili per il raggiungimento dei prodotti finali, non possono essere facilmente classificati come arnesi o macchine utensili o come materiali. La stessa attenzione, vogliamo qui annotare, deve valere anche per questi ultimi, che ovviamente dovranno trovare il loro spazio importante nel racconto del museo. Si tratterà non solo dei legni, ovviamente quanto mai importanti, ma anche di tutta quella infinita gamma - di cui si può facilmente indovinare l'importanza e la varietà - di stoffe, pelli, colle, metalli, plastiche, lacche, ecc., ecc., che sono e sono stati indispensabili alle diverse lavorazioni.

Il racconto del museo, o i racconti, non sarebbe tuttavia completo senza tenere in debito conto gli aspetti di cultura immateriale legati a questo mondo. Un terreno di indagine quanto mai ampio per chiunque debba cimentarsi, un ambito che non potrà però essere trascurato fin dall'apertura del museo. Intorno ad esso - come del resto per l'affine ambito delle memorie iconografiche - non dovrebbero mancare gli apporti scientifici seri, possibili anche in considerazione del fatto che le esperienze museali in questo ambito cominciano a essere numerose e qualificate.

Non si potranno trascurare tutti quegli aspetti legati al mondo della lavorazione del mobile che riguardano la religiosità, le pratiche, le usanze, il linguaggio, le rappresentazioni e quant'altro dichiarazioni istituzionali, programmi amministrativi o vere e proprie norme - come la recente legge lombarda di tutela di questa cultura - considerano come parte del patrimonio culturale immateriale. Potrà essere magari complicato o più impegnativo trovare il modo di dare spazio a queste "espressioni" della cultura del mobile, ma non si potrà trascurarle perché esse sono spesso proprio quelle che danno un senso di "identità e continuità"²³ a questa comunità.

²³ UNESCO, "Convenzione per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale", Parigi 17 ottobre 2003.

9. Le strutture

Quando si pensa a un museo il primo pensiero della gente va a un luogo fisico. Poco importa che l'idea di museo e la sua rappresentazione siano ancora quelle del luogo sacro, aulico, con grandi scalini da scalare per entrare in una sorta di tempio delle muse o della conoscenza, o sia quello assai più vicino alle nuove realtà degli ecomusei diffusi sul territorio o, più frequentemente, a un qualcosa che può stare anche in mezzo a questi due estremi. Per gli addetti ai lavori naturalmente i musei sono una realtà assai più complessa, fatti di luoghi non meno che di regole, assetti, organizzazione, relazioni e strategie. Il pensiero della gente comune va invece sempre a un luogo contenitore, dove ci si può recare per ammirare, guardare, o forse anche divertirsi con il suo contenuto di collezioni esposte. Idea e rappresentazione non sono del resto sbagliate perché così sono i musei, quelli che si visitano perché attraggono e quelli che si evitano perché allontanano.

Nelle chiacchierate avute nel corso di questa progettazione con importanti operatori istituzionali e del mondo del mobile, costoro hanno tutti immediatamente collegato l'idea condivisa di fare un museo della cultura del mobile a Meda con un luogo fisico - pur variamente immaginato da ognuno di loro - dove poter portare, collocare, esporre delle cose, prodotti, utensili, macchine, che avevano a che fare con la produzione del mobile. L'idea della sede - unica, grande quanto potranno essere grandi le collezioni, rappresentativa, significativa - è stata sempre la prima a venir fuori. Naturalmente nel corso delle chiacchierate l'idea stessa che i nostri interlocutori potevano farsi del futuro museo diventava più complessa, ma solo perché in qualche modo aiutati dalle nostre domande.

Pur sapendo che nel nostro discorso la questione dei luoghi del museo - che sia della sua sede o delle sue sedi o delle altre strutture - è solamente una delle questioni che si troveranno ad affrontare la proprietà e la direzione, non possiamo per questo esimerci dall'affrontarla con la dovuta attenzione, anche se sommariamente, dato che poi sarà necessario trasferire i nostri ragionamenti nell'ambito di una progettazione museale esecutiva. Parliamo quindi di sede (e di sedi) del museo, di magazzini, di spazi per le esposizioni e di spazi per incontrarsi, sapendo che si tratta di strutture oggi non disponibili e che la direzione del museo dovrà *in itinere* pensare, trovare, acquisire, trasformare, adeguare alle più diverse esigenze e poi gestire quotidianamente: tutte cose alle quali i nostri interlocutori non pensavano quando nelle chiacchierate collegavano l'idea di museo a una sede. Non sarà facile fare bene tutte queste cose, ma sarà necessario farle. Per chi ne avrà il compito, progettare i luoghi del museo del mobile di Meda secondo questo studio sarà sicuramente più impegnativo che per altri musei destinati a raccontare il lavoro e l'impresa, non fosse altro per il fatto che abbiamo voluto pensare a un museo diffuso sul territorio, con sedi espositive da allestire, luoghi e ambienti da preservare, magazzini (sicuramente fin dall'inizio) per conservare, sparsi qui e là per la città.

Naturalmente il museo - ancorché diffuso sul territorio e costituito da più entità distinte - avrà bisogno almeno di una sorta di sede istituzionale, anche di rappresentanza, e di un luogo fisico destinato a ospitare gli uffici della direzione e quelli strategici. Meglio ovviamente se questo luogo potrà anche essere significativo per la storia del mobile medese, se potrà essere sufficientemente capiente per ospitare il resto degli uffici del museo e magari anche altri spazi fondamentali per la vita di questa istituzione, e meglio ancora se nello stesso luogo potranno esserci spazi adeguati per esposizioni permanenti e temporanee.

In città non mancano strutture che già adesso possono rispondere a questi requisiti, grandi o più modeste che siano. Naturalmente la loro condizione attuale non corrisponde a un pronto utilizzo - assai improbabile, e anche strano, che lo sia - perché proprietà, condizioni strutturali e logistiche, allestimento, arredo, ecc. non sono state pensate per la nuova destinazione. Che si tratti della sola

sede di rappresentanza o di una sede più ampia e ben strutturata, occorrerà pensare a come acquisirla, ristrutturarla, adeguarla alle nuove funzioni, al costo di queste operazioni e ai tempi - necessari e accettabili - perché se ne possa avere pronta disponibilità per l'uso.

Altrettanto chiaramente si potrebbero immaginare una o più sedi progettate e costruite proprio per ospitare gran parte del museo così come è stato pensato. Quasi sempre si tratta della soluzione migliore per i nuovi musei, ancorché si debbano fare i conti con i costi, perché tale scelta permette di evitare tutti gli inconvenienti, spesso anche gravi, che comportano gli adattamenti, magari di edifici storici e vincolati, e la probabile incongruità con norme ed esigenze tecniche. La nostra preferenza va quindi in linea di principio a una sede principale che possa essere pensata e realizzata come tale. Dobbiamo tuttavia confidare che nel caso del museo di Meda non siamo del tutto convinti che si debba o si possa scartare a priori l'idea di utilizzare strutture esistenti, anche se da ristrutturare e riadattare al nuovo uso.

Pensando al percorso o ai percorsi di visita che il museo diffuso potrà proporre al suo pubblico, immaginiamo fin d'ora come questi non possano invece che spaziare per la città, collegando esposizioni, luoghi e ambienti oggi in parte già esistenti (o al massimo da conservare). Non sarà quindi necessario pensare, progettare e poi disporre di un unico luogo fisico concepito e vissuto come istituzione museale. Se, come auspichiamo, del museo del mobile di Meda dovessero riuscire a fare parte anche realtà "autonome", con un forte connotato aziendale o personale, i percorsi si snoderebbero ovviamente per sedi museali diverse tra loro: un problema per taluni aspetti, ma per altri versi una irripetibile ricchezza espositiva e propositiva. Si potrà pensare senza scandalo anche a un museo policentrico riguardo alle sedi, senza che ciò influisca in maniera troppo negativa sulle esigenze di gestione quotidiana e sulla sua qualità complessiva. Pensare e rendere concreto questo "diverso" modo di essere del museo del mobile di Meda spetterà a chi avrà la responsabilità della progettazione esecutiva. Le future direzioni potranno ridurre al minimo i problemi derivanti da siffatta scelta, ampliando anzi le opportunità che tale soluzione potrebbe comportare.

Considerate le probabili esigenze concrete (e che il museo viene identificato nell'immaginario collettivo con un luogo fisico) molto presto, già alla prima direzione della nostra istituzione culturale, si porrà il problema di potere effettivamente disporre di una sede principale. La città, come appena accennato, offre la possibilità di utilizzare utili strutture che permettono diverse valide soluzioni, ma fermo restando ovviamente la praticabilità economica e gli altri aspetti di cui tenere conto per la loro acquisizione.

Ci sono significative dimore familiari ed altri edifici di pregio edificati come sedi aziendali o istituzionali fra l'Ottocento e i primi decenni del Novecento dalla prima ricca borghesia del mobile, e persistono, forse ancora per poco, come testimonianza importante le ultime tracce di una interessante e precoce archeologia industriale. Non mancano ovviamente ampi magazzini e costruzioni che ancorché pensati per essere fabbriche e capannoni hanno un loro pregio estetico e un più interessante pregio nell'essere adattabili a molti usi, compresi quelli che richiedono spazi ampi. Non mancano ovviamente gli ambienti tradizionali del lavoro, e in particolare diverse botteghe che meriterebbero di essere conservate come sono oggi, lasciando alle operazioni di ricostruzione compiti e funzioni di rappresentazione dei soli ambienti che non ci sono più.

Non tutto quello di cui si vorrebbe poter disporre per il futuro museo potrebbe essere tuttavia disponibile o ancora disponibile, già oggi e con maggiore probabilità al tempo del museo in funzione. Giova per tutti l'esempio delle trance, ambienti che hanno segnato a lungo e fino a non molto tempo fa il mondo medese della lavorazione del legno, la cui auspicabile ricostruzione dopo la dismissione dell'ultima sarà quanto mai difficile: la drastica riduzione delle trance nel territorio, avvenuta in ragione dei mutamenti commerciali che hanno reso decisamente poco economico mantenere in città questa fase della filiera, rendono improbabile - anche se non impossibile - il recupero di macchinari originari e la ricostruzione degli ambienti.

Potrebbero non essere poche le strutture da riutilizzare, e il museo bisognoso di spazi potrebbe aprire inaspettate possibilità economiche a un consistente patrimonio industriale ormai dismesso o prossimo ad esserlo. Oltre alle strutture che avranno le esigenze specifiche date dalle loro destinazioni – rappresentanza, uffici, magazzini, laboratori, ambienti musealizzati – particolare attenzione dovrà essere prestata agli spazi per le esposizioni permanenti e anche a quelli destinate alle mostre temporanee. Si dovrà ragionare su quali e quanti oggetti potrebbero entrare a far parte delle collezioni permanenti per stimare le necessità. Si dovrà tener conto soprattutto del fatto che oltre agli incrementi delle collezioni che guardano al passato - sempre probabili anche quando potrà sembrare di aver cercato con attenzione in ogni magazzino e in ogni abitazione medese - ci saranno con ragionevole certezza nuovi oggetti e nuovi manufatti che per il museo potrà essere interessante o necessario acquisire, prodotti di una incessante trasformazione sociale ed evoluzione tecnologica e, soprattutto, di una continua e immaginiamo assai consistente produzione manifatturiera.

Non sarà di minore importanza pensare opportunamente agli spazi necessari per poter ospitare esposizioni temporanee. Pensando alle mostre e ai conseguenti allestimenti non si dovrà guardare solo alle proposte che potranno scaturire dalla città. Anche se è ovvio dirlo, sarà necessario considerare nella progettazione esecutiva il fatto che gli spazi espositivi del museo dovranno poter ospitare mostre riferite ad altre culture del mobile o anche iniziative non necessariamente legate al mobile e all'arredamento. Un altro aspetto di particolare importanza da tenere in conto - oramai sono molti i musei che adottano questa "pratica" - è dato dall'utilità economica di concedere l'uso temporaneo di spazi del museo a terzi, attività che potrebbe avere una sua sistematicità e diventare una vera e propria voce di entrata per il museo. Nella progettazione degli spazi di cui il museo potrà avere bisogno occorrerà in ogni caso una capacità di visione ampia e proiettata nel futuro, perché esso si potrà spendere anche su un territorio assai più vasto di quello cittadino e i suoi luoghi diventare contenitore di prestigio e di richiamo, anche per la vasta concorrenza che accompagna la città lungo la "Strada del Mobile".

Gli spazi che saranno progettati *ex novo* o riadattati dovranno essere adeguati alla necessità che avranno gli attori del museo e i loro interlocutori di incontrarsi tra di loro e di incontrare il loro pubblico. Questi spazi - che siano quelli delle sale per riunioni o delle sale destinate alla formazione o che si tratti di un auditorium o di altro ancora - non potranno non essere commisurati a numeri abbastanza grandi, perché grande è il numero di coloro che potrebbero essere interessati a fruirne. Si può facilmente ipotizzare infatti che molte iniziative del museo saranno destinate anche a un vasto pubblico e al non meno vasto mondo degli stessi operatori del mobile e dell'arredamento.

È probabilmente superfluo sottolineare la necessità che tutti gli spazi museali siano adeguati alle esigenze delle funzioni che sono destinate a svolgere. Ci si augura sempre che delle primarie necessità si tenga debitamente conto nella progettazione esecutiva. Prima che in ogni altra cosa si confida ovviamente sempre nel buon senso, ma non è sempre scontato – e spesso se ne pagano *a posteriori* le conseguenze – che gli spazi, così come gli allestimenti, oltre che essere concepiti in funzione del pubblico dei visitatori vengano pensati anche in funzione delle esigenze di chi nel museo ci lavora, dall'organizzazione degli uffici alle esigenze di pulizia.

Non meno necessario appare che il museo si doti di magazzini ampi e attrezzati secondo i principi di sicurezza - almeno i più elementari all'inizio del percorso istitutivo - e le (facilmente) prevedibili necessità di deposito, non solo in relazione a quelle strettamente connesse alle collezioni del museo ma anche a tutto quanto può necessitare in una organizzazione complessa come un museo. Si potrebbe trattare di oggetti anche molto ingombranti, soprattutto se si pensa ai macchinari, ma anche molti manufatti non sono da meno. Anche il loro numero, per quanto possa farsi opportunamente una rigorosa selezione di ciò che è da collezionare e/o da esporre, non potrà che essere significativamente grande.

La disponibilità di ampi magazzini sarà la prima delle necessità fin dall'inizio del percorso istitutivo del museo, ma parlando di strutture il primo pensiero non potrà comunque non andare che alla sicurezza, delle persone non meno che delle collezioni: sicurezza ambientale, strutturale, d'uso.

Questa esigenza merita la più grande attenzione per le importanti implicazioni che assume sotto molteplici aspetti, a cominciare dal rispetto delle previsioni normative, ma in primo luogo per le intuibili motivazioni intrinseche agli scopi stessi delle procedure e degli interventi finalizzati a garantire appunto la “sicurezza”. Per quello che qui può maggiormente riguardarci, la questione della sicurezza interessa al museo anche per il riconoscimento regionale. Non è affatto un caso, anzi, che il punto 6 dei requisiti minimi richiesti preveda anche il “responsabile tecnico addetto alla sicurezza” fra le figure professionali indispensabili.

Non basta, riguardo alla sicurezza delle collezioni il punto 5 dei requisiti, prevedendo che ogni museo abbia spazi espositivi per la presentazione di una selezione significativa e spazi sufficienti per il deposito delle collezioni, stabilisce che queste devono essere collocate in modo tale da “non essere sottoposte a fenomeni di degrado dovuti all’inadeguatezza degli ambienti”. Gli edifici che ospitano il museo devono inoltre (punto 7) essere dotati “di sistemi di sicurezza anti-incendio e anti-intrusione”.

Naturalmente per poter garantir questi standard di sicurezza, che solo in apparenza appaiono minimi ma più correttamente potrebbero essere invece definiti “assoluti”, occorrerà un puntuale rispetto delle norme vigenti in materia, come bene è precisato in altra parte del punto 7 degli standard regionali: “L’edificio del museo/raccolta museale, tenuto conto delle deroghe previste per i musei situati negli edifici storici, deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche”. Anche questo dettato non è però sufficiente, perché “gli impianti devono essere adeguatamente mantenuti e adeguatamente collocati rispetto alle opere”. Naturalmente, in tema di sicurezza delle persone, vogliamo dare per scontato, come standard “assoluto”, che si dovrà rispettare la normativa vigente per la tutela della salute dei lavoratori così come le norme poste a tutela della sicurezza del pubblico. E quindi, in sostanza, pensiamo che i progettisti delle strutture del museo dovranno sentire come un obbligo morale la necessità di pensarle e realizzarle prima di tutto in funzione della sicurezza di uomini e cose.

10. Le collezioni

Ciò che nella sostanza distingue un museo da altre istituzioni culturali sono le collezioni, e meglio ancora la loro cura e la loro gestione in funzione dell'esposizione al pubblico. Le collezioni sono quasi sempre la stessa ragione d'essere di un museo. È quindi il momento di considerare una serie di questioni riferite a questo ambito essenziale - in assenza del quale non si avrà museo, ma qualcos'altro - con l'attenzione rivolta ovviamente alla nostra istituzione, senza indulgere più dello stretto necessario in riferimenti teorici ampiamente acquisiti e disponibili nell'ormai ricca letteratura museologica.

Le politiche di acquisizione, gestione ed esposizione delle collezioni del museo definiranno il museo stesso. Come tutte le politiche esse si concretizzeranno in scelte precise, che potranno essere valutate in maniera critica da vari e differenti punti di vista, ma che sempre dovranno essere affidate a professionalità competenti e seguire metodologie e criteri tecnici e scientifici corretti. Nella gestione delle collezioni dovrà ovviamente essere fatto ogni sforzo per "armonizzare le due esigenze primarie di conservazione e di fruizione dei beni che di essa fanno parte"²⁴, ma le scelte comunque, ancorché si riferiscano a collezioni che faranno per lo più riferimento a tempi e contesti produttivi del passato, dovranno incorporare messaggi e significati che per il pubblico del museo dovranno essere prima di tutto "attuali", onde evitare di creare una istituzione che non interessi a nessuno. Sarà necessario trovare sempre, pur nell'inevitabile mutamento delle cose nel tempo, il modo migliore per comunicare i molti significati che esse hanno avuto e ancora conservano in relazione agli interessi sempre diversi o rinnovati di coloro che fruiranno del museo.

Non abbiamo certo voluto pensare a un museo che potesse collezionare oggetti solo per farne delle semplici raccolte da lasciare, inaccessibili al pubblico, in qualche polveroso magazzino, e vogliamo quindi dare per scontato che riguardo alle collezioni il museo del mobile di Meda farà delle buone, anzi delle ottime politiche. Immaginiamo che la direzione del museo, e in particolare le alte professionalità che dovranno prendersene cura, ragioneranno come meglio non è possibile su cosa collezionare e su come acquisire le collezioni, incrementarle e conservarle, su come esporle, su come sviluppare la conoscenza che si ha di esse e sulle altre e più particolari attività che possono riguardare le collezioni.

I nostri continui riferimenti alla buona pratica che qui faremo non vogliono essere un'oziosa ripetizione di quanto è noto e oggetto di continuo approfondimento fra gli specialisti. Non ce ne sarebbe proprio bisogno, ma in uno studio progettuale che vogliamo sperare possa costituire davvero la base per il futuro percorso istitutivo del museo del mobile gioverà, soprattutto ai non addetti ai lavori, avere un'idea della grande complessità che la gestione e la cura delle collezioni comportano in ogni museo, e che tanto più riguarderanno quindi un museo che si vuole articolato e multiforme come il nostro.

La gestione e la cura delle collezioni insieme costituiscono l'attività centrale intorno alla quale ruota ogni museo, e richiedono una serie di atti di indirizzo, misure, procedure, modalità, forme, verifiche, controlli, ecc.; e anche azioni, imprescindibili, da attivare in modo permanente e continuo, come spesso continuo dovrà essere anche l'aggiornamento e l'adeguamento a sempre nuove necessità. È bene che in molti casi a stabilire il chi, come e quando di queste azioni siano atti formali della direzione, e anzi, per gli aspetti più importanti, che la formalizzazione avvenga a livello regolamentare e/o statutario. Procedure operative o linee guida scritte dovranno essere sempre nell'applicazione concreta un riferimento obbligato. Esse dovranno essere definite all'interno della normativa vigente (o comunque con richiami puntuali), o riferite a criteri tecnico

²⁴ Vedi il richiamato D. M. "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei".

scientifici riconosciuti dalla comunità degli esperti, a standard e indirizzi previsti in provvedimenti pertinenti. Banale forse, ma aggiungiamo che la formalizzazione di indirizzi, procedure, linee guida e quant'altro non dovrà considerarsi di per sé sufficiente o punto di arrivo né converrà che assuma valenza di burocratico e inutile aggravio: dovrà invece aversi molto riguardo soprattutto alla loro attuazione effettiva e ai risultati che ne dovranno utilmente scaturire.

È quindi necessario che il museo del mobile adotti ben prima della sua effettiva apertura al pubblico un formale documento - il "livello" di questo documento sarà importante - nel quale vengano dichiarati in modo inequivocabile gli indirizzi di carattere generale relativi alla gestione e alla cura delle collezioni. Non sarà affatto inutile che il documento espliciti in via preliminare l'assunzione dell'impegno del museo a conservare e rendere accessibili al pubblico le collezioni insieme a quello di prendersene cura in modo adeguato e permanente. Anche se nel caso del nostro museo non sarà semplice delimitare l'ambito delle collezioni, occorrerà però che nel documento generale quest'ambito venga già correttamente definito in funzione della *mission* del museo, chiarendo i limiti cronologici, le tipologie, le caratteristiche e aggiungiamo, seppure l'attinenza alla città di Meda dovrebbe essere chiara, anche i riferimenti territoriali.

Il documento generale, poste queste basi, dovrà contenere precise indicazioni utili a delineare gli indirizzi riguardo alle modalità di acquisizione, i modi di esposizione e gli ambiti di sviluppo delle collezioni stesse, ma prima di tutto il loro status e gli eventuali casi di alienabilità. Non solo, ma dovrebbe riuscire anche a definire, per linee ovviamente anch'esse molto generali, le caratteristiche di fondo delle esposizioni; dovrebbe essere pensato per stimolare il pubblico e per entrare attivamente in relazione con esso; essere ragionato per garantire al museo spazi sufficienti, idonei e sicuri per ospitare le collezioni, e soprattutto per assicurare la piena accessibilità del pubblico ai beni. Naturalmente non mancheranno riferimenti a quei principi ormai acquisiti dalla museologia che certamente dovranno applicarsi all'inventariazione, alla catalogazione, alla conservazione, all'ordinamento, alla documentazione dei beni, al loro restauro, alla sicurezza, alla fruizione, alla loro conoscenza, ecc.

Nello stesso documento o in altro di organizzazione - ma sempre di idoneo "livello" - dovranno essere chiaramente definite le responsabilità in merito alle diverse attività che afferiscono nella gestione e nella cura delle collezioni, chiaramente rapportate alla sfera e al grado di autonomia del personale interessato. In via generale esse andranno attribuite al direttore e/o ai conservatori, ma si tratta di attività talmente ampie e dense di molteplici interconnessioni che andranno quasi sicuramente previste assunzioni di responsabilità anche da parte di altri soggetti. Questa stessa molteplicità dovrà essere rapportata all'esigenza di disporre di personale non solo qualificato ma altresì sufficiente alle dimensioni e alle reali necessità del museo.

Sarà sempre il documento generale a definire in quali altri atti formali di livello inferiore si potranno articolare gli indirizzi in esso definiti. Pur pensando necessariamente a circolari, manuali, procedure applicative, ecc. occorrerà tener conto dell'opportunità che questi atti siano comunque aperti alla "collaborazione" del pubblico e soprattutto degli operatori interni, anche di quelli che hanno compiti non strettamente connessi con le collezioni. Ciò non solo in funzione di una logica di attenzione ai punti di vista altrui - nei giusti limiti ovviamente - ma per quella ricerca della qualità che deve essere stimolo quotidiano per tutto il museo. Tutte le attività dovranno essere votate a questo primario obiettivo: fare del museo di Meda un museo di qualità.

10.1 *Collezionare cosa?*

Per raccontare della cultura medese del mobile e della sua storia nel modo migliore il museo non dovrà trascurare nessun aspetto di questa cultura e di questa storia, e ciò vorrà dire fra l'altro non trascurare nessun segmento della filiera produttiva che possa essere in qualche modo ad essa connesso. Tenere in debita considerazione ogni ambito che è parte dell'esperienza medese in questo settore produttivo sarà impresa impegnativa e anche sfidante, ma non bisognerà correre il rischio che una parte, anche piccola, dei visitatori provenienti dalla città possa non ritrovarsi nel "suo" museo del mobile. Se il lavoro dei membri di questa anche piccola parte, o quello dei loro genitori o degli avi, non dovesse essere stato considerato e rappresentato, il museo sarebbe "difettoso", mutilo più che incompleto.

Dovendo raccontare la cultura del mobile di Meda è bene quindi che si abbia riguardo non solo per gli ambiti più significativi o per quelli "spendibili" sotto il profilo dell'immagine, quali ad esempio il "mobile d'arte" o quello "di design", ma per tutte quelle specializzazioni che l'hanno caratterizzata nel tempo e che ancora oggi la contraddistinguono. In maniera e in misura diversa da come avviene negli altri centri del mobile più importanti, qui a Meda le specializzazioni si integrano e si sommano nel definire una filiera produttiva pressoché completa. Oggi come ieri, al tipo della bottega artigiana che produce/va da sola mobili su misura, si devono aggiungere, per un elenco sommario, le molte produzioni che si erano specializzate nella "quadratura" e nell'assemblaggio, nell'intaglio, nella tornitura, nell'impiallacciatura, nell'intarsio, nella doratura, nella laccatura, nell'incannatura e nell'impagliatura, nelle scomparse attività delle trince, nella tappezzeria, nella lucidatura, e l'elenco meriterebbe di continuare con quelle che erano vere e proprie (sotto)specializzazioni, come quella del "toupista".

Certamente non si potrà collezionare tutto. E ancor meno tutto esporre. È noto che nei musei del tipo di quello che stiamo progettando occorre essere selettivi più che in altri e che spesso in essi si opti per la collezione di "esempi", oppure oggetti in qualche modo "simbolici" di una produzione o di un qualche ambito specifico. Ciò è dovuto per lo più e paradossalmente o alla grande abbondanza di oggetti o, all'opposto, alla scarsità dei beni potenzialmente disponibili a far parte delle collezioni. Nel nostro caso potrebbe esserci senz'altro qualche serio problema di scarsità dovuto alla progressiva e inarrestabile scomparsa di produzioni, di beni, di laboratori, ecc., ma il problema di cosa collezionare sarà posto soprattutto dalla grande abbondanza.

Sarà importante comunque che il museo sappia mostrare ciò che più di tutto il resto va mostrato, ossia non solo quali erano e quali sono i risultati di queste lavorazioni, i prodotti, quando possono essere considerati finiti, ma anche i risultati delle varie lavorazioni intermedie. Non potranno quindi mancare nelle collezioni tutta una serie di mobili in stile, seppure esemplificativi dell'enorme e più tipica produzione medese, e poi mobili decorati, laccati, intarsiati, ecc., e tutti quegli esempi più probanti delle abilità espresse dalle maestranze medesi nell'infinità varietà degli oggetti che svolgevano e svolgono funzione decorative e complementari dell'arredo.

Non potranno però assolutamente trascurarsi quei prodotti che a prima vista potrebbero apparire meno interessanti: serramenti, infissi, fusti, mobilio moderno di serie, altri prodotti in legno, imbottiture, ecc. perché anch'essi hanno molte storie interessanti da raccontare o ne sono parte. Andando indietro nel tempo non si potrà non risalire a molte produzioni legate a una loro epoca breve, in un passato più o meno prossimo o anche più remoto, abbandonate in pochi anni per via dei mutamenti del gusto o a causa di eventi più grandi, come ad esempio le produzioni belliche grazie alle quali alcune grosse aziende medesi riuscirono a superare i momenti più difficili della storia cittadina del mobile, inevitabilmente coincidenti con quelli più tristi del nostro Paese.

Faranno ovviamente parte di specifiche collezioni gli arnesi, le macchine utensili e quelle più complesse: tutti oggetti che fanno l'importante storia della tecnologia necessaria alle varie produzioni specializzate. Allo stesso modo i tantissimi materiali impiegati, dalla grande varietà di legni a tutti gli altri, in forma originaria o in parte già trasformata: con le loro vicende fatte di origini lontane, di produttori, di venditori, di trasporti, e di altro ancora. Insieme fanno tante altre storie, intimamente intrecciate a quelle del mobile. Si tratta, come accennato poco sopra, dei materiali più diversi, sempre uguali e sempre rinnovati con il trascorrere del tempo, così come i negozi, le rivendite, i fornitori lontani, che si sono adattati non meno dei mobili alle esigenze di un mondo in perenne cambiamento. Si pensi anche solo al venditore di ferramenta!

Le collezioni del nostro museo ovviamente serviranno soprattutto per documentare e a questo scopo non si potrà trascurare affatto tutta una serie di oggetti, quanto mai eterogenei, che erano e sono ausili necessari nelle diverse fasi di preparazione dei manufatti. Non ci addenteremo nell'elenco di questi oggetti, ma vogliamo segnalare a solo titolo di esempio - il discorso si potrebbe però allargare a molti altri, non meno essenziali - un genere che ci è stato mostrato negli incontri avuti con alcuni dei principali protagonisti del mobile medese: il titolare di una delle più antiche aziende, oramai attiva da molte generazioni, ci ha confermato di possedere alcune migliaia di disegni tecnici di grande interesse, che giungevano all'inizio del Novecento alla fabbrica di Meda dalla sede di Parigi e che servivano per la produzione di sedie secondo i più svariati modelli. Questi oggetti importanti nelle fasi preliminari della lavorazione sono da collezionare non meno di quelli che possono interessare i momenti successivi all'elaborazione del prodotto finale. Si pensi all'altro facile esempio che si può fare: i cataloghi, che sono fra gli oggetti che mostrano meglio i mutamenti nel tempo dei gusti e degli stili, destinati a fare il giro del mondo e in molti casi contenitori originali di informazioni e di immagini di "pezzi" diventati famosi. Si potrebbe continuare a lungo con questi esempi ma certamente la direzione e i conservatori del museo sapranno individuare nel modo migliore tutto ciò che nel museo del mobile non potrà mancare.

Necessariamente rilevanti saranno anche quelle collezioni che arricchiranno il museo di memorie, di archivi aziendali e non di meno anche di archivi personali e di immagini "tecniche". E prima ancora e innanzitutto di immagini del lavoro. Documenti scritti e visivi, essenziali per raccontare ciò che è stato. Dovranno far parte del patrimonio museale, come accennato, anche quelle memorie immateriali che sono in relazione con gli strumenti, gli oggetti, le tecniche, le esperienze di vita quotidiana che il museo vuole far conoscere, ancorché si presentino sotto le forme assai più particolari dei documenti orali, di video o di quant'altro, fossero anche solo scarse annotazioni catalografiche redatte per il tramite delle più anziane generazioni. Per il museo, e probabilmente anche per buona parte del suo pubblico composito, le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, non saranno meno importanti della sedia che porta la firma del famoso designer.

Possiamo infine immaginare, purtroppo, che delle collezioni del museo, o del patrimonio, se si vuole meglio dire, difficilmente potranno far parte testimonianze significative dell'archeologia industriale, architetture soprattutto, ma anche ambienti e impianti particolari. Forse i fondatori del museo faranno in tempo a salvare le ultime botteghe, testimonianze quanto mai significative, che ovviamente proponiamo di preservare a ogni costo nello stato in cui si trovano per farne parte essenziale dei percorsi museali - diciamo questo perché ogni possibile ricostruzione, a meno di risultati eccezionali, difficilmente potrà rappresentare gli stessi significati e dare emozioni come l'originale. Prima i macchinari ovviamente, poi, progressivamente e, verrebbe da dire, in fretta, sono scomparse negli ultimi tempi quasi tutte le architetture d'epoca, demolite o variamente trasformate e destinate ad altri usi. Anche le poche, ultime, rimaste in piedi sopravvivendo alle trasformazioni urbanistiche della città, sembrano peraltro destinate a seguire a breve la stessa sorte. Prima della loro definitiva scomparsa alcune meriterebbero tuttavia un deciso impegno per la loro tutela e conservazione, essendo di particolare valore. Insieme ad altre, meno significative forse,

potrebbero essere riutilizzate e adattate a luoghi espositivi del museo: sarebbero ovviamente quelli più degni a ospitare le esposizioni che vogliono raccontare il passato.

10.2 Le acquisizioni

Chi avrà il compito di stabilire (con rigore metodologico) cosa dovrà entrare a far parte delle collezioni del futuro museo avrà con buona probabilità anche quello di acquisirle concretamente. Anche se ovviamente con l'aiuto della direzione e/o della proprietà - per via della necessità di attivare a volte relazioni a quel livello - chi dovrà procedere alle acquisizioni dovrà essere in ogni caso in grado di svolgere al meglio tutte le attività e le operazioni necessarie. Per i musei i processi di acquisizione delle collezioni non sono affatto semplici, e si può ragionevolmente prevedere che non lo saranno neppure quelli del museo del mobile di Meda, anche se potranno sembrare come disponibili, sempre e dappertutto, raccolte di ogni tipo, volute da un fausto destino per arricchire a più non posso gli spazi espositivi e i magazzini del museo.

In coloro che avranno la responsabilità delle acquisizioni non dovranno difettare molte buone qualità, ma in primo luogo una professionalità appropriata agli ambiti di interesse del museo e una spiccata capacità di relazionarsi con il territorio. I responsabili delle acquisizioni non dovranno seguire solamente i consigli e le indicazioni che scaturiranno dalle loro specifiche competenze, ma anche le molte tracce che avranno principio dalle informazioni raccolte sul territorio. E non dovrà trattarsi di informazioni casuali ed episodiche - ovviamente possibili e sempre benvenute - ma di indicazioni, dati e notizie ricercati in modo sistematico, frutto anche di consulenze stabili rese dalle molte persone esperte che in città non mancano. Niente gioco con le probabilità dunque, e questo assunto non dovrà valere solo per le informazioni. Dal momento che probabilmente l'attività di acquisizione delle collezioni sarà intensa, occorrerà infatti pensare, fin dall'inizio del percorso istitutivo e per molto tempo ancora dopo la sua apertura, a modi e procedure che dovranno avere non il carattere (e l'utilità) dell'evento straordinario bensì quello delle ordinarie attività del museo.

È utile che le politiche che saranno decise per le acquisizioni siano declinate in linee guida. Esse dovranno suggerire ai responsabili, fra l'altro, di tenere in buon conto le molte proposte che giungeranno al museo, facendole però sempre oggetto di una analisi seria. Naturalmente non per scartare in continuazione e correre il rischio di fare andare tutto in discarica, ma per non cadere nell'errore opposto che è dato dal facile comando del "raccolgere tutto, tanto poi si seleziona", spesso buono solo a riempire enormi magazzini di qualsiasi cosa. La selezione è fondamentale, come abbiamo già avuto modo di accennare sopra, sebbene possano opportunamente accumularsi nei depositi raccolte utili, che sarà meglio destinare però ad allestimenti periodici o alternativi o anche viaggianti, a testimoniare in mostre temporanee differenze e specificità, o anche solo allo scambio o al prestito.

L'analisi delle proposte dovrà tener conto di molti fattori, non tutti riferibili a valutazioni solamente "tecniche" o scientifiche. Le stesse priorità, che non potranno che essere definite da indicazioni generali della direzione secondo valutazioni di tipo strategico, saranno influenzate anche da valutazioni di altro genere. Considerate l'importanza e la complessità dell'attività di acquisizione sarà bene comunque che gli indirizzi e i criteri generali che presiedono all'incremento delle collezioni siano adottati con atti formali resi pubblici anche nelle loro revisioni periodiche. In linea generale varrà anche per il futuro museo di Meda la raccomandazione di evitare l'acquisizione di oggetti e manufatti che il museo non dovesse essere in grado di esporre o conservare convenientemente, salvo eccezioni, che comunque dovranno essere indicate esplicitamente negli atti formali generali. Allo stesso modo dovranno essere esplicitate, per ragioni di trasparenza ma anche

di chiarezza nelle indicazioni date ai responsabili, tutte le eccezioni ai principi e agli indirizzi più concreti.

Rilevanti saranno i ragionamenti di ordine economico. Per questi ci saranno spesso i limiti costituiti da budgets moderati dal rigore con cui nel nostro museo, come vedremo più avanti, andrà ricercato l'equilibrio economico. Anche se comunque l'acquisizione dovesse essere gratis, o senza costi evidenti, ci sarebbero sempre da sostenere i costi di registrazione, conservazione, restauro, ingrandimento dei depositi, nuove scaffalature, ecc.

Di fronte a ciò che si configurerebbe come una donazione, la valutazione di questi costi "occulti" sarebbe peraltro sempre e comunque obbligatoria ove il nostro museo avesse assunto un assetto istituzionale pubblico, e anche in caso di assetto privatistico l'attenta valutazione rientrerebbe comunque nei principi alla base di ogni buona gestione. Questa sorta di raccomandata prudenza, parte di quell'analisi seria ritenuta appena sopra indispensabile, andrà applicata anche in altri casi, come quando, ad esempio, un'acquisizione dovesse essere condizionata da clausole restrittive o condizioni particolari, da mettere sempre per iscritto, o quando doni o legati in favore del museo dovessero essere estranei alle sue politiche e ai suoi ambiti di interesse. Nel caso di vincoli o condizioni contrarie agli interessi dell'istituzione anche le offerte potranno essere rifiutate. Prudenza non dovrà tuttavia significare che la forma della donazione possa essere trascurata, anzi. Per il museo medese la donazione dovrà essere considerata come la forma "normale", quella almeno a cui tendere, cercando di conquistare sempre più donatori al museo attraverso la notorietà e il prestigio che la direzione dovrà sapergli procurare.

Ancora maggiore attenzione dovrà essere messa negli acquisti, non fosse altro perché ci sarà da spendere. Purtroppo sarà immancabilmente presente la fatica di considerare almeno un certo equilibrio fra costi e benefici, soprattutto perché i secondi si presentano quasi sempre nella veste immateriale dei contenuti e dei servizi culturali. Decidere cosa, come e se acquistare sarà probabilmente la cosa più difficile da fare nel nostro museo, trattandosi di una operazione facilmente soggetta a critiche, prossime e numerose almeno quanto lo sono i punti di vista dei molti esperti presenti in città, vicini o meno al museo. Molti saranno in grado di valutare dal loro punto di vista l'equità di ogni prezzo pagato, indipendentemente dall'ammontare e dalla modalità con la quale il prezzo è stato determinato. C'è da scommettere fin d'ora che per ogni futuro acquisto divenuto di pubblico dominio ci sarà comunque qualcuno che riterrà che avrebbe potuto fare meglio e a meno, che si tratti di un acquisto effettuato a prezzo simbolico, di una trattativa diretta, magari con eredi, o della partecipazione a qualche asta di varia importanza non importa. Sarà il prezzo che il museo dovrà pagare per essere il museo della città del mobile. In ogni caso dovrà valere la raccomandazione che le acquisizioni particolari, che non dovessero rientrare nell'ambito delle politiche stabilite, vengano valutate direttamente dalla direzione alla luce di una più generale visione degli interessi del museo.

Pensiamo comunque fin d'ora che la ricerca delle collezioni utili non potrà essere incondizionata né limitata alla città. Per quanti oggetti, beni, manufatti siano disponibili a Meda, pure occorrerà pensare che molto è andato perduto e molto ancora, purtroppo, corre il rischio di scomparire ogni giorno. La maggior parte dei prodotti del lavoro medese si trova peraltro sparso per il mondo. Sempre e comunque nell'ottica del museo della città, ci potrebbero essere, con buone probabilità, una collezione da arricchire, una macchina da far funzionare, una raccolta da completare, un ambiente da ricreare, e così via. Fortunatamente siamo al centro di un distretto produttivo con radici lontane nel tempo e sarà probabilmente possibile rinvenire qui e là lungo la Strada del Mobile, almeno in parte, ciò che il museo reputerà necessario o desiderabile per le sue collezioni. Non pochi manufatti "medesi" potrebbero inoltre essere ricercati lontano da questo territorio. Naturalmente in questi casi il pubblico del museo dovrà essere informato - nei modi e nelle forme di cui è capace un museo - di ciò che non è stato prodotto o acquisito a Meda o che non

è espressione di questa cultura, di ciò che è del tutto fungibile, di ciò che gli assomiglia e di ciò che gli è estraneo. Non per sciovinismo a dimensione cittadina, ma per semplice onestà intellettuale.

È opportuno che la direzione del museo consideri fra i fattori che potranno determinare le politiche di acquisizione anche l'idea di possesso per lo scambio o per la vendita. Riteniamo, magari sbagliando, che il numero dei soggetti interessati allo scambio o all'acquisto non potranno che crescere con il tempo - altri musei del mobile, raccolte museali, collezionisti privati, ecc. - e che quindi si possa pensare fin dall'inizio a questa opportunità, soprattutto nel caso di donazioni. Certamente standard e indicazioni provenienti da pubbliche autorità non fanno che ribadire l'esigenza di considerare inalienabile il patrimonio museale costituito dalle collezioni e di esplicitare questa caratteristica fondamentale in fonti statutarie o regolamentari, e tuttavia vogliamo raccomandare di prendere in considerazione, seppure in forma residuale, l'esistenza di un patrimonio di beni da collezione che non appartenga a quello inalienabile e sia destinato ad altri scopi. Non ci scandalizza affatto l'idea che in questo modo si possa contribuire, seppure ovviamente in piccola parte, all'autofinanziamento del museo. Parti delle stesse donazioni, con l'accordo del donatore, potrebbero essere destinate proprio a questo scopo. Ovviamente per gestire queste situazioni "inusuali" occorrerà anche prevedere con chiarezza e rigore criteri e procedure finalizzati a garantire trasparenza e legittimità e ad evitare i sempre possibili abusi.

10.3 La conservazione

È bene che statuto e regolamenti del museo del mobile prevedano norme generali e di indirizzo anche riguardo a quei delicati aspetti e a quelle attività impegnative che si possono riunire sotto il concetto di conservazione. Gli altri strumenti interni formali non mancheranno poi di fornire agli operatori importanti indicazioni di dettaglio nel rispetto degli standard qualitativi che nel tempo saranno via via definiti a vari livelli e dalle più diverse autorità, così che il loro riferimento possa evitare il proliferare indefinito di norme tecniche all'interno del museo. Il richiamo agli standard definiti per i musei avrà comunque molteplici significati e non solo quello tecnico-normativo che appare il più intrinseco. Il contenuto degli standard per la conservazione - come del resto anche quelli riferiti agli altri ambiti - potrà avere, come ora, anche carattere deontologico, di linee guida, e contenere perfino principi etici. Il loro utilizzo non avrà solamente una valenza procedurale ma costituirà la base anche per indispensabili verifiche e valutazioni qualitative.

Naturalmente la responsabilità della conservazione delle collezioni, non diversamente da altre, dovrà essere affidata a personale adeguatamente qualificato secondo le necessità relative alle diverse e specifiche attività, senza il quale non si potrà avere buona cura e di conseguenza neppure grandi risultati. Dato corso alle fondamentali operazioni di registrazione e documentazione per i beni che verranno ingressati, ogni attenzione dovrà essere finalizzata a garantire la sicurezza e l'integrità dei beni facenti parte delle varie collezioni, sia che essi risiedano nei depositi sia che invece essi vengano mostrati al pubblico. A seconda dei livelli di competenza e degli interventi richiesti sarà necessario l'apporto di molti specialisti: il restauratore, il chimico, il fisico, l'architetto, l'ingegnere, il geometra, l'esperto trasportatore, ecc.

Agli specialisti - probabilmente in gran parte figure esterne al museo - sarà senz'altro richiesta la capacità di applicare le competenze ai casi concreti in funzione degli interessi del

museo, ma alle varie figure interne cui competeranno le responsabilità settoriali sarà richiesta l'altra capacità, ancor più importante, di non affidare al caso o alle emergenze gli interventi degli specialisti. Nella gestione delle collezioni museali, e ancor più nell'ambito delle attività conservative, appare fondamentale pianificare gli interventi di prevenzione e quelli di conservazione e restauro in funzione della fruibilità delle collezioni. Così dovrà essere per il nostro futuro museo, che per molti aspetti, a cominciare da quelli economico-finanziari, non potrà sopportare molti interventi emergenziali.

Occorrerà dunque definire per tempo una politica di prevenzione adatta alle specificità delle collezioni. Queste saranno inevitabilmente ospitate all'inizio del percorso istitutivo e per diverso tempo in locali che dovranno essere considerati come depositi, ma sarà importante assicurare anche in questi locali adeguate condizioni ambientali e idonee misure di protezione dai principali rischi, una regolare periodica verifica dei loro standard di conservazione, tempestivi interventi se inderogabili per conservarne l'integrità e adeguate misure di sicurezza da intrusioni. Naturalmente con il museo sempre più vicino all'apertura e tanto più se aperto al pubblico o "a regime", l'impegno di applicare seri criteri di conservazione preventiva diventerà costante. Non mancheranno anche i supporti tecnologici ma andrà garantita la presenza di personale specializzato in sicurezza e il rapido ricorso, ogni volta che occorrerà, al restauro professionale, oltre alla definizione di modalità scrupolose per le esposizioni, la movimentazione e la gestione dei magazzini. È cosa saggia che il museo si doti prima possibile di un piano vero e proprio di prevenzione dai rischi che i singoli beni facenti parte delle collezioni potranno subire da fattori antropici, ambientali e strutturali.

Diventerà a quel punto strumento fondamentale la scheda conservativa, che tuttavia raccomandiamo di cominciare a compilare fin dall'ingresso del singolo bene nel patrimonio museale. Si tratta di uno strumento ben noto agli operatori dei musei e che continuerà certamente per lungo tempo, come adesso, a mostrare tutta la sua utilità. La scheda conservativa ha forma più o meno elastica, in parte dipendente dai compilatori e in parte dalla tipologia museale o da altri fattori, ma possiamo seguire anche solo le indicazioni dell'Atto di indirizzo ministeriale per sintetizzarne i contenuti necessari.

In sintesi, e seguendo appunto le tracce di quel provvedimento - come detto, chi ne avrà a suo tempo la responsabilità seguirà probabilmente indicazioni più attuali - la scheda conservativa del futuro museo dovrà fornire "informazioni specifiche su materiali costitutivi, procedimenti esecutivi e stato di conservazione dei manufatti" e dovrà essere compilata e aggiornata periodicamente da professionisti, specializzati per i manufatti conservati nel nostro museo. Stante la complessità della nostra istituzione e la varietà dei beni in essa conservati, la compilazione e l'aggiornamento saranno probabilmente attività molto impegnative. La scheda, ben compilata, sarà indispensabile per una seria programmazione dei restauri e per ogni operazione che potrà riguardare tanto le modalità di esposizione dei beni quanto quelle di conservazione nei magazzini e di movimentazione.

Non basterà che venga in qualche modo compilata per ogni bene una scheda conservativa. In molti casi la scheda dovrà essere sicuramente integrata - nel nostro museo certamente - da materiale documentario di corredo che si rivelerà fondamentale: rilievi grafici, relazioni tecniche o scientifiche, immagini fotografiche, ecc. Anche l'utilizzo di una corretta terminologia, possibilmente validata e normalizzata, sarà di grande importanza. Sarà assolutamente necessario inoltre che tutte le schede siano sempre disponibili in rete per tutti operatori interessati: la cosa favorisce la tempestività degli interventi urgenti e soprattutto la capacità di programmazione di quelli di manutenzione, conservazione e restauro sui manufatti.

Seguendo sempre i “consigli” ministeriali, è bene che il museo si doti anche di una “scheda tecnica ambientale”, la cui compilazione andrà affidata a esperti e che dovrà contenere informazioni sulle rilevazioni delle condizioni ambientali e su come ottenere quelle ottimali. Fra i presupposti della scheda avrà ovviamente particolare rilievo il periodico rilevamento con le strumentazioni adatte delle condizioni luminose e termoigrometriche degli ambienti espositivi e dei magazzini.

10.4 La catalogazione

Abbiamo fatto riferimento in maniera davvero sommaria agli aspetti più significativi della complessa attività conservativa per dare almeno un’idea delle necessità cui il futuro museo non potrà non dare risposte adeguate sotto l’aspetto qualitativo. Sarebbe utile poter approfondire molte questioni ma non è questo il luogo, trattandosi di un ambito tecnico-specialistico destinato più agli addetti ai lavori che a coloro che dovranno servirsi direttamente di questo studio progettuale. In ogni modo per chi voglia approfondire sono sempre a disposizione il più volte citato provvedimento ministeriale e una sempre più consistente letteratura tecnica in materia. Ci vogliamo comunque soffermare qualche momento ancora su alcuni aspetti che ci pare meritino qualche parola in più, a cominciare dalle operazioni di registrazione dei beni acquisiti alle collezioni.

Sulle operazioni di ingressatura non ci soffermiamo per ragioni di tempo e di opportunità, ma non bisognerebbe affatto banalizzare questo primo momento, soprattutto in considerazione del fatto che buona parte delle collezioni potrebbe formarsi paradossalmente a museo ancora inesistente, se solo si dovesse attivare a breve da quando scriviamo quell’opera di salvataggio dalla distruzione di ciò che rischia di scomparire domani. Si tratta di operazioni di grande importanza, sulla cui correttezza si basa tutta la successiva cura delle collezioni, ma preferiamo soffermarci su quel fondamentale momento che è dato dalla catalogazione, che almeno sul piano logico e teorico è l’attività di maggior rilievo fra le varie altre operazioni di schedatura che dovrebbero seguire l’ingressatura, da taluni ritenuta anzi come l’attività in cui confluiscono tutte le attività di registrazione e di documentazione.

Comunque la si voglia intendere sul piano teorico, l’importanza della catalogazione è (e sarà) evidente a tutti e non solo alla direzione del museo e ai suoi conservatori che dovranno gestire al meglio le collezioni. È noto il ruolo fondamentale che essa riveste, propedeutico a tutto un insieme di operazioni, e il fatto che richiede, per essere svolta correttamente, professionalità altamente qualificate. Non a caso la professione di catalogatore esige approfondimenti specifici *post lauream*. La catalogazione è del resto il modo e lo strumento per dare unico corpo alla conoscenza dei beni culturali del museo e insieme al loro status amministrativo: elaborazioni concettuali e risvolti pratici che confluiscono nelle schede catalografiche e da queste nella cura e nella gestione delle collezioni.

Può essere banale dirlo, ma nel nostro museo l’attività di catalogazione dovrà essere considerata attività ordinaria. Lo diciamo perché nonostante tutto nei musei non sempre è così. I beni entrati a far parte delle collezioni andranno registrati e documentati in primo luogo e in vario modo ai fini patrimoniali e della loro sicurezza, ma la catalogazione vera e propria è destinata soprattutto a un uso tecnico e scientifico. Per questo andranno usati standard nazionali attuali, catalografici e terminologici, così come sono definiti dall’I.C.C.D.²⁵ e da eventuali altri organismi costituenti autorità in materia. Anche per il necessario corredo fotografico dovranno essere utilizzati gli standard previsti. Non si dovrà dimenticare che comunque tutto il lavoro di catalogazione dovrà

²⁵ L’Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione opera all’interno del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e definisce gli standard e gli strumenti per la Catalogazione e la Documentazione del patrimonio archeologico, architettonico, storico artistico e etnoantropologico nazionale in accordo con le Regioni.

essere soggetto a periodiche verifiche e rivisitazioni, non legate solamente a nuove conoscenze episodiche, e soggetto altresì a validazione da parte di coloro che nel museo avranno responsabilità scientifiche e di gestione del sistema informativo. Le schede catalografiche dovranno essere in grado di far conoscere la storia dei singoli beni e delle collezioni, e quella museale in particolare, e di essere valido supporto a tutte le altre attività che possono riguardare i beni stessi, da quelle conservative a quelle didattiche, dai restauri alle esposizioni.

Tuttavia non è difficile pensare che anche nel nostro museo - come accade in molti casi e anche per motivi diversi, che vanno dalla mancanza di risorse all'acquisizione in contemporanea di un gran numero di oggetti - alle operazioni di ingressatura non possa seguire subito la catalogazione dei beni. Ci sentiamo però in dovere di raccomandare per il nostro museo il massimo sforzo finanziario per le operazioni di catalogazione, proprio perché essa è operazione di estrema importanza. Naturalmente non vogliamo riferirci solo al museo in funzione, perché a questa operazione dovrà essere dato corso fin dall'inizio, fin da quando il costituito museo, qualunque sia il suo assetto istituzionale, potrà avere il suo primo budget.

Concordiamo anche noi - come più o meno unanimemente si ritiene - che l'attività di catalogazione non debba necessariamente essere svolta da professionalità incardinate nell'organico del museo. Si può ovviamente raccomandare di ricorrere a terzi all'inizio e fino a quando ciò sarà reputato utile o necessario. Anche per un futuro più lontano sarà però difficile pensare all'intera catalogazione in proprio, considerato che i beni rientranti nelle collezioni, ancorché vagamente classificabili come genere fra quelli demotnoantropologici, saranno quanto mai eterogenei. Le soluzioni a un problema che si presenterà certamente come serio non saranno trovate solamente nella possibile esternalizzazione degli incarichi giacché, come vedremo più avanti, è possibile che possano venire in aiuto organizzazioni sistemiche o di rete, oltre ovviamente, per talune situazioni particolari, le istituzioni scientifiche ed accademiche.

10.5 La cura di ogni giorno

Sotto l'aspetto prettamente conservativo gli interventi di restauro sono quelli che di solito vengono considerati dal senso comune come i più significativi e costosi per i musei. La considerazione è spesso traslata dagli interventi sui beni artistici e monumentali, probabilmente perché i restauri di quelli più conosciuti e significativi, veicolati dai principali *media*, sono capaci di destare anche un certo interesse nella pubblicazione opinione. A volte il grande rilievo è però del tutto avulso dal valore culturale o finanziario dell'intervento, ed è possibile che si ingenerino, anche spesso, errori di valutazione che lasciano nella penombra altri interventi non meno importanti e significativi sotto il profilo della conservazione.

Fra questi altri interventi (che si raccomanda invece di tenere in gran conto) vogliamo segnalare quelli che possono tutti insieme essere ricompresi sotto il nome di manutenzione ordinaria delle collezioni. Come per gli interventi sulle strutture, questo tipo di manutenzione non pagherà mai neanche il più trascurabile articolo di quattro righe nella cronaca locale e nondimeno sarà l'unico modo per evitare le difficoltà e gli alti costi degli interventi emergenziali. Per potere svolgere al meglio l'attività di manutenzione ordinaria occorrerà tuttavia poter fare affidamento su dati sempre attuali, che possono ricavarsi solamente da funzionali e funzionanti procedure in grado di garantire periodici controlli sullo stato di conservazione di tutti i beni facenti parte delle collezioni.

Una programmata manutenzione ordinaria, se fatta seriamente e dal museo importante che abbiamo voluto immaginare, potrebbe avere anche risvolti economici rilevanti per l'intera città.

Non è detto infatti che gli interventi di manutenzione ordinaria sui beni, in particolare sui manufatti, non possano essere compiuti da imprese cittadine - anche diverse imprese - con relazioni il più possibile stabili con il museo, economicamente convenienti per ambo le parti. Una attività che potrebbe diventare prassi utile alla città e niente affatto trascurabile sotto diversi profili, non solo puramente economici. Tanto più se le collezioni, come ci si augura, potranno essere davvero consistenti. Del resto è in città che permangono oggi le migliori competenze e abilità che il museo può trovare sul mercato. Sarà questo uno dei modi più interessanti per il museo di generare benefici immediati e concreti per la comunità medese, non paragonabile forse a quelli notevoli derivante dall'immagine culturale e dal *brand* territoriale, ma certamente degno di attenzione da parte di molte aziende.

Nei casi in cui tutte le attenzioni della manutenzione ordinaria non siano sufficienti a ridurre o impedire situazioni di degrado o questo permanga o si aggravi occorrerà ricorrere a interventi di restauro. È senz'altro ovvio ricordarlo, ma accenniamo al fatto che le procedure di restauro dovranno essere adottate in conformità con la normativa vigente, pensata allo scopo di rispettare l'integrità del manufatto, sia sotto il profilo materico che per quanto riguarda il profilo estetico o storico. Le schede conservative ben compilate svolgeranno in questi casi il loro ruolo fondamentale fornendo tutti gli elementi di valutazione necessari ad assicurare interventi corretti e consapevoli. Come è noto questi devono essere eseguiti già oggi da restauratori professionisti, supportati ovviamente secondo il caso da specialisti che possiedono le competenze scientifiche riferibili al bene da restaurare. Gli interventi devono essere supportati - com'è altrettanto noto, da risultati di apposite indagini scientifiche e corredati da idonea documentazione fotografica e/o grafica, nonché dalle necessarie relazioni tecniche sulle operazioni da effettuare ed effettuate.

Anche per quanto riguarda gli interventi di restauro sarà opportuno che le priorità, i criteri e le modalità da seguire vengano indicati nelle loro linee generali in uno o più documenti di indirizzo formali adottati per tempo dal futuro museo. Potrà accadere - anzi ci auguriamo che accada davvero e in misura significativa - che molti interventi e operazioni di restauro precedano, e magari di molto, l'apertura. Confidiamo in questo caso che gli operatori trovino già il conforto di indirizzi chiari e impartiti secondo i più attuali orientamenti in materia.

Naturalmente si può facilmente immaginare che molti dei beni del museo - specialmente quelli con valenza artistica - che avranno necessità, e molte volte anche l'urgenza, di interventi di restauro, saranno mobili. E si tratterà il più delle volte, evidentemente, di restauri lignei, anche se non solo. Per quanto riguarda il restauro ligneo abbiamo già accennato all'importantissima presenza in Meda del Centro di Formazione Professionale "G. Terragni", erede della Scuola di disegno attiva fin dal tardo Ottocento e poi di quella di Arti e Mestieri, ma spendiamo ancora qualche riga. Il Centro ospita molti corsi professionali di indubbio valore, ma proprio nel restauro ligneo ha raggiunto livelli da centro di eccellenza, tanto da meritarsi questa valutazione da parte della Regione Lombardia e da arrivare a contribuire con il proprio apporto alla definizione di linee guida per talune professioni nell'ambito della conservazione dei beni culturali. Possiamo quindi ragionevolmente prevedere che sarà proprio con questo Centro - che per il ruolo svolto in città potrebbe peraltro far parte oltre che dell'auspicabile iniziale tavolo di discussione anche del museo diffuso, o di forme sistemiche o a rete - che si potranno stipulare accordi importanti in quest'ambito, destinati a garantire al museo non solo facilitazioni logistiche ma soprattutto alti livelli qualitativi negli interventi di restauro.

Le necessarie operazioni di restauro non potranno evidentemente riguardare, come accennato, solamente i materiali lignei, e per questo sarà necessario che chi avrà all'interno del museo il compito di prendersene cura lavori nel modo migliore per dotare il museo stesso di adeguate professionalità e di laboratori attrezzati, o almeno di relazioni e accordi stabili con operatori specializzati. Il museo dovrà assicurarsi i migliori interventi possibili, anche riguardo alle

attrezzature e ai macchinari, agli utensili, alle collezioni cartacee (pensiamo solamente ai disegni) o a quelle fotografiche, tutte collezioni non meno importanti di quelle del mobile per un museo che vuole raccontare la storia di quella cultura.

Componente spesso essenziale di molti mobili sono i tessuti, per i quali gli interventi di ripristino non saranno facili, considerato che il mobile di Meda è in misura significativa in stile e si serve da oltre un secolo di stoffe anche rare e preziose, in molti casi naturalmente oggi introvabili ma anche irriproducibili nei modi e nei prodotti finali. Problema in parte analogo e in parte legato all'ancora scarsa sperimentazione nel tempo dei materiali avranno molti mobili di puro e spesso anche famoso design. In quest'ambito la sperimentazione è stata notevole e ora si pongono questioni non da poco per gli interventi che oramai si rendono necessari su manufatti che pure hanno pochi decenni di vita. Il problema di possedere sufficienti conoscenze tecniche da trasferire in adeguate metodologie di restauro si porrà in genere anche per tutti gli altri materiali, abbinati o meno al legno - metalli, colori, plastiche, ecc. - e se da una parte ci si può aspettare sempre nuove ricerche e nuove soluzioni pure occorrerà mettere in campo tutti gli interventi preventivi possibili per rendere *extrema ratio* la necessità di restauro conservativo.

10.6 La sicurezza

Un discorso a parte meriterebbe tutta la complessa questione della sicurezza delle collezioni. Si tratta di un insieme di conoscenze, norme, procedure tecniche, comportamenti, finalizzati alla sicurezza dei beni collezionati, in una accezione ampia del termine, sia che questi siano esposti al pubblico sia che essi siano conservati nei magazzini. Non possiamo tuttavia qui addentrarci in un ambito vastissimo e tecnico - per chi volesse approfondire esistono oramai anche dei buoni manuali - e accenniamo quindi solamente a qualche aspetto di particolare importanza. Cominciamo quindi a sottolineare il fatto che una efficace politica del museo nell'ambito della sicurezza non dipenderà tanto dall'insieme delle regole che saranno scritte sulla carta - pur importanti, ovviamente - quanto da un corretto approccio culturale fatto di grande e quotidiana attenzione al problema e di comportamenti conseguenti. Certamente ci saranno disposizioni da rispettare - e con ogni probabilità anche sempre più stringenti - standard da osservare e misure obbligatorie da adottare, ma tutto dipenderà dall'atteggiamento con il quale il museo, in primo luogo la direzione ma anche tutti gli altri operatori senza eccezione, si porranno di fronte alla questione.

La questione della sicurezza del patrimonio non potrà essere lasciata a una gestione episodica e superficiale. Non è un caso che la sua responsabilità - insieme alle altrettanto importanti questioni della sicurezza strutturale e personale, di visitatori e operatori - dovrà essere obbligatoriamente affidata a una specifica e qualificata professionalità, così come previsto in Lombardia, dove l'effettività dell'incarico è requisito per il riconoscimento stesso del museo. Aggiungiamo che ciò ovviamente non basterà, perché l'area organizzativa del museo che se ne dovrà occupare dovrà essere opportunamente gestita da uno staff di tecnici qualificati che siano in grado di coadiuvare al meglio il responsabile.

La questione della sicurezza delle collezioni è questione strategica, andando dalla gestione di quella ordinaria e quotidiana a quella delle vere e proprie emergenze, ed è questione che, come accennato, si presenterà assai presto, visto che al momento dell'atto istitutivo formale del museo potrebbero benissimo fare già parte del suo patrimonio diverse collezioni. L'attenzione per la sicurezza si dovrà declinare in molteplici direzioni e comporterà in concreto lo svolgimento di tutta una serie di attività necessarie, che potranno essere ridotte solo in quella fase di quasi angoscioso salvataggio di una parte del patrimonio che abbiamo sopra auspicato. Con molta serietà andranno invece svolte quelle diagnostiche e di rilevazione dei pericoli e dei possibili danni che costituiscono

la base per ogni programmazione. Queste attività sfoceranno in una complessiva analisi del rischio destinata a definire la strategia complessiva e le diverse singole misure - organizzative, preventive e protettive - da adottare.

L'analisi dei singoli rischi, svolta cercando di non trascurarne alcuno, sarà sempre fondamentale. Solamente la loro rappresentazione in termini quantitativi e qualitativi consentirà l'adozione di adeguate misure per evitarli o almeno per mitigarli. A cominciare ovviamente dalla conservazione dei contenitori delle collezioni. Per consentire il rispetto delle ottimali condizioni di conservazione dei beni e dei manufatti andrà sicuramente data quindi priorità agli interventi di prevenzione ambientale - che riguardano a grandi linee gli ambiti noti, ossia quelli delle condizioni microclimatiche, di illuminazione e di qualità dell'aria - e a quelli relativi ai sistemi di allestimento delle esposizioni e delle modalità di conservazione nei magazzini. Tutto ciò senza trascurare altri aspetti che potrebbero riguardare il corso della vita dei beni al museo - a cominciare dalle intrusioni - e dando per scontato che si vorranno utilizzare le tecnologie più avanzate necessarie a supportare sia l'analisi più sofisticata che il normale lavoro dei tecnici di ogni giorno.

È più che opportuno che attività come l'ordinamento delle collezioni esposte o anche l'immagazzinaggio dei beni nei depositi siano pensati attentamente in funzione della loro conservazione e sicurezza prima ancora del razionale sfruttamento degli spazi. Non minore attenzione andrà posta alla gestione delle visite del pubblico - ancorché debba sempre tendersi ovviamente alla massima fruibilità da parte dei visitatori - e a eventuali casi di sovraffollamento, oltre che all'accesso in sicurezza ai depositi di quei visitatori speciali che potrebbero averne bisogno per "consultazione". Nel caso del nostro museo l'impegno per la sicurezza delle collezioni potrà essere, se possibile, ulteriormente complicato dal fatto di essere un museo "diffuso". Tutte le misure necessarie a garantirla dovranno essere messe in campo per ogni sede in cui le collezioni saranno collocate, aree espositive e depositi, ma anche in quegli ambienti di cui si potrà proporre la conservazione e l'apertura ai visitatori così "come si trovano": botteghe, laboratori e altri luoghi di produzioni di particolare interesse.

Un paio di ultime raccomandazione di ordine assai generale, che rasentano il semplice buon senso, utili solo perché ancora troppo spesso ci sono nei sistemi di sicurezza dei musei vere e proprie falle che causano danni ingenti alle collezioni. La più importante è quella di non contare solo sul fatto di avere dei buoni documenti di analisi dei rischi, prevenzione, protezione e quant'altro è prescritto e raccomandato: tutta la carta da sola non garantisce alcuna sicurezza, e quindi occorrerà molto impegno concreto e soprattutto molti e frequenti controlli. Solo la loro effettività eviterà di dover correre dietro alle emergenze. Altra raccomandazione che si può fare è quella di cercare di non trascurare alcun rischio, anche quelli che sembrano decisamente minori, a cominciare da quelli antropici, per non doversi mai trovare impreparati di fronte agli eventi. Naturalmente vale come principio, ma trascurare i principi può costare decisamente caro.

11. I percorsi espositivi e i processi di valorizzazione e promozione

Ci pare opportuno soffermarci ora sull'esposizione delle collezioni e sui percorsi espositivi del nostro museo del mobile. Sul tema avremmo anche potuto opportunamente continuare nel precedente capitolo sulle collezioni, giacché la loro cura e gestione - articolata nelle molte attività che abbiamo appena visto - sono in ogni museo funzionali alla fruizione da parte del pubblico e alla sua educazione proprio mediante l'esposizione dei beni o delle opere. Peraltro avvertiamo subito che non vogliamo entrare in questioni molto tecniche e men che mai in quelle prettamente museografiche - non parleremo di allestimenti quindi - che non ci competono e non rientrano negli scopi e nelle possibilità di questo studio. Anzi abbiamo avuto la tentazione di lasciare ogni parola sulle questioni riferibili ai momenti espositivi a chi giustamente ne avrà in futuro la responsabilità, e tuttavia non potevamo trascurare del tutto i principali aspetti museologici di questo tema, centrale per il museo.

Parlando di esposizioni e di percorsi espositivi non vogliamo anticipare nulla di ciò che ovviamente competerà alla futura direzione del museo e agli eventuali curatori. Avendo pensato però a un museo diffuso sul territorio immaginiamo che a questo tema saranno interessati non solo diverse sedi espositive "tradizionali" ma anche luoghi e ambienti in qualche modo insoliti, il che complicherà il lavoro delle future direzioni del museo e anche di molti operatori, anche se parlare di insolito nella museologia attuale è quanto meno superato.

Come abbiamo considerato per altre attività, anche per quanto riguarda le collezioni sarà opportuno che i principi generali del loro ordinamento e dei percorsi espositivi per la loro presentazione al pubblico siano contenuti in documenti formali, anche se per ovvie ragioni si è portati a pensare che si tratta di un ambito particolare che può essere affidato per intero alla libera iniziativa dei responsabili. Riteniamo invece che principi e criteri che dovranno ispirare le esposizioni non potranno non essere portati a conoscenza del pubblico del museo e dei suoi *stakeholders* più interessati. Per questo i documenti di programmazione elaborati periodicamente dal museo dovranno contenere espliciti riferimenti ai principi espositivi e lo stesso dovrà farsi nei loro aggiornamenti che dovessero sopravvenire in considerazione di nuove adesioni al museo diffuso o della disponibilità di nuovi spazi o, semplicemente, per una sempre possibile modifica dei loro presupposti.

Alla base di quei principi dovrà esserci quello di concepire tutto il museo come una struttura adatta a suscitare e soddisfare una domanda culturale specifica da parte del pubblico, coinvolgendolo sotto diversi aspetti - quelli che possono corrispondere ai diversi tipi di bisogno che spingono i visitatori dentro un museo, ossia bisogni intellettuali, ma anche emozionali e sociali - mediante percorsi ed esposizioni concepiti per fornirgli informazioni di contesto che possano essere comunicate facilmente e facilmente comprese. Tutte le operazioni che sono necessarie per mostrare al pubblico in modo stabile le collezioni del museo - selezione, ordinamento, installazione, presentazione - devono essere concepite e dirette per questo scopo.

La selezione dei materiali da collezionare e poi da esporre, propedeutica alle successive operazioni sarà per il nostro museo particolarmente impegnativa. Viene spesso ribadita da più parti - si può essere d'accordo o meno - la "neutralità" dei beni collezionati da un museo e la capacità affidata al modo di esporli di renderli "diversi" e più espliciti, ma riteniamo che non si potrà nel nostro caso parlare di neutralità neppure nella fase selettiva. In particolare il museo non potrà essere "neutro" per tutti quei manufatti che sono i prodotti aziendali finiti. Spesso si tratterà di prodotti di aziende ancora pienamente attive sul mercato e si può quindi fin d'ora immaginare come potrebbe

essere concepita la neutralità, ancorché coperta dal manto della scientificità o del rigore metodologico, in un ambiente cittadino estremamente competitivo e in un circondario dove operano innumerevoli aziende concorrenti e qualificate professionalità. Quindi la selezione dei beni da mostrare dovrà essere soggetta anche a ponderazioni che in qualche modo dovranno saper tener conto di altri fattori, fermo restando che il museo non dovrà mai abdicare al necessario rigore metodologico e scientifico.

Quanto la selezione sarà fondamentale - e probabilmente anche scarsamente neutra - lo si potrà vedere anche prima dell'apertura del museo. Non possiamo infatti non auspicare che la sua inaugurazione sia preceduta nel tempo, fin dall'inizio dell'inevitabilmente lungo percorso istitutivo, da iniziative culturali importanti, comprese attività espositive di qualità e richiamo. Il museo prima del museo sarà utile a molti scopi, a cominciare dal fatto di poter comunicare efficacemente alla città che c'è un museo in costruzione. Non è affatto da sottovalutare inoltre la possibilità di costruire precocemente una immagine positiva dell'istituzione e di dare la possibilità al personale già attivo nel museo di imparare a lavorare bene con il territorio.

La selezione dei beni avrà comunque, e ovviamente, lo scopo primario di garantire al pubblico il più ampio accesso alle collezioni, sia in termini quantitativi - giacché è auspicabile che si voglia e si possa esporre, senza comprometterne la sicurezza, il più ampio numero possibile di oggetti o manufatti - sia con riferimento alla loro qualità, per la loro richiesta capacità di trasmettere informazioni e/o emozioni. L'intaglio più bello e l'arnese più vecchio dovranno essere esposti e potere interessare entrambi il visitatore, seppure per motivi diversi, rispondendo a suoi diversi bisogni. Entrambi potranno rendere efficacemente il carattere del museo, sintesi insieme delle sue collezioni, della sua pur breve storia e della sua *mission*.

Saranno i beni selezionati ed esposti a testimoniare l'identità del museo. La conoscenza, il più possibile approfondita, degli oggetti facenti parte delle collezioni permetterà di coglierne gli elementi distintivi. La selezione iniziale - fondamentale anche per il fatto che le acquisizioni cominceranno quando il museo sarà ancora poco organizzato - non potrà non avvenire sulla base di accurati studi e ragionamenti, che contempleranno necessariamente, oltre alle consuete ricerche sulle fonti esistenti, un rilevante sforzo di consultazione di testimoni e di esperti locali.

Banale forse, ma raccomandiamo di tenere fin dall'inizio documentazione di tutto ciò che sarà fatto e del perché riguardo all'ordinamento. Allo stesso modo sottolineiamo la necessità, anche se potrebbe sembrare superfluo, che esso sia fin dall'inizio corretto sotto il profilo scientifico, organizzato per temi strettamente connessi tra loro, facilmente leggibile dai diversi pubblici di visitatori, e anche flessibile quanto basta per sopportare senza grandi problemi eventuali futuri cambiamenti. La selezione iniziale - che immaginiamo cospicua ma anche seria, per non dover inaugurare un museo da perenni lavori in corso - se ben condotta, influirà e consentirà allo stesso tempo un ordinamento consono e adeguato alle finalità del museo, così da rendere oltremodo niente affatto o scarsamente necessarie drastiche modifiche (e tutto ciò che esse comportano) agli originali allestimenti per un periodo auspicabilmente lungo.

Chi ne avrà la responsabilità potrà ovviamente adottare le sue soluzioni per l'ordinamento dei beni in esposizione e per gli allestimenti veri e propri. Pur considerando questa libertà di azione irrinunciabile - ci rifiuteremmo altrimenti di continuare a ragionare di una istituzione culturale - occorre però ricordare che la legittimità di una scelta piuttosto che quella di un'altra starà essenzialmente nel rispetto dei principi fondamentali e dei criteri di selezione adottati come abbiamo detto sopra. Tuttavia per un giudizio positivo questo rispetto potrebbe non bastare, e sarà quindi necessario aggiungere negli incarichi, interni o esterni, ulteriori formali punti di riferimento. Quelli più generali si possono compendiare nella necessità che fra i beni esposti siano creati (evidenti) legami significativi, che i legami fra beni di produzione e prodotti siano estesi il più

possibile - così che al pubblico dei visitatori possano essere offerti percorsi alternativi - e che le impostazioni date possano adattarsi senza problemi all'inevitabile evoluzione che sarà data dall'incremento stesso delle collezioni, da nuovi studi nelle discipline che interessano il museo e dalla disponibilità di nuovi spazi.

Le esposizioni avranno le loro esigenze, sia per soddisfare le richieste dei visitatori che per rispondere a quelli che sono bisogni degli operatori interni (ovvero del museo stesso). Per il personale la gestione e la cura delle collezioni esposte sarà "il compito" per eccellenza: valorizzare al meglio le collezioni, evitando loro ogni possibile danno e allo stesso tempo soddisfacendo i bisogni delle diverse tipologie di pubblico. Ossia quasi il massimo dei risultati per gli operatori di ogni museo. Questo risultato, che ovviamente presenta molte sfaccettature che si possono facilmente intuire, non si potrà comunque ottenere senza prendersi ogni cura possibile delle collezioni ordinate ed esposte. E non sarà possibile prendersene cura senza che personale sufficiente. Non ci si potrà neanche illudere, perché senza una direzione scientifica o una conservatoria costituita dal personale di alto livello e nel numero che sarà stimato necessario, non potranno ottenersi grandi risultati. Né questi uffici potranno essere sguarniti di personale da adibire stabilmente a compiti concettualmente meno impegnativi o esecutivi. Non basterà neanche un ottimo inizio: l'unica garanzia per il rispetto di obiettivi e standard in materia di esposizioni sarà nella cura e nella manutenzione quotidiana, costituita di molte operazioni necessarie, anche apparentemente banali come quella della spolveratura.

Pur non volendo entrare in questioni e dettagli che riguarderebbero gli allestimenti, non possiamo ignorare del tutto l'importanza della presentazione, che nel caso del nostro museo avrà probabilmente significato plurale, perché oltre a specifiche comuni, le sedi espositive potranno essere anche assai diverse tra loro per tipologie o concezioni, così come del resto gli altri ambienti del museo. Gli obiettivi di una buona presentazione sono ben noti, ma non per questo i responsabili del momento dovranno sottovalutarli. Fra letteratura e indirizzi normativi vengono sempre ribaditi come necessari non solo la leggibilità, l'apprezzamento da parte del singolo visitatore, la protezione da danni, ma anche tutta una serie di attenzioni cui va finalizzata la presentazione. Così si dovrà avere riguardo per i rapporti fra gli oggetti stessi e fra questi e gli ambienti, spazi, simmetrie, luci, suoni, colori, sfondi, elementi degli allestimenti, ecc., ecc. . E ovviamente non in astratto, ma considerando il punto di vista del visitatore-spettatore, quindi percezione visiva, interferenze, distanze, ecc.

Le sale espositive dovranno essere considerate come una sorta di salotto per il pubblico e per la sua "educazione", qualunque forma esse assumeranno, fosse anche la ricostruzione polverosa di un ambiente di lavoro o la bottega conservata com'è oggi. Varranno i consigli che già si danno da tempo: percorsi della visita in qualche modo guidati ma senza preclusioni per una visita libera secondo le esigenze e le "visioni" individuali dei visitatori; percorsi facilitati da una buona segnaletica, arricchiti da schede o da apparati didattici e opportune didascalie, corredate da contenuti corretti, chiari, capaci di far comprendere facilmente i singoli "pezzi" esposti e comunque non prevaricanti rispetto agli oggetti stessi; opportuna individuazione delle tematiche e dei migliori linguaggi possibili per raccontare la cultura del mobile; utilizzo di criteri museografici comunque comprensibili da parte dei visitatori non esperti. Il tutto senza rinunciare alla scientificità di ogni discorso possibile.

Le collezioni pretendono comunque che le si tratti bene quando vengono esposte al pubblico. Altrimenti "rendono" poco e sono soggette a seri rischi. La scheda conservativa, o anche qualche altro documento di accompagnamento, aiuterà non poco in questo trattamento. Fra le altre attenzioni quella alla luce e quella all'umidità, è noto, richiedono particolare impegno e dispositivi di protezione adeguati. Gli esperti del museo cureranno questi due pericoli, seguendo quelle che già oggi sono raccomandazioni e standard ben noti. Terranno conto ovviamente dell'abbondanza di

materiali lignei ma anche di quelli cartacei. Quando sarà il caso di utilizzare particolari contenitori espositivi che non siano destinati solo a proteggere dalla polvere - vetrine speciali, climabox e quant'altro - dovrà essere senz'altro possibile ricorrere alle migliori tecnologie, in futuro certamente ancora più avanzate di quelle attuali. Ove invece si vorranno migliorare i contenitori sotto il profilo estetico - già oggi sono per lo più oggetto di vero e proprio design - le aziende stesse della città saranno in grado di proporre soluzioni di alto livello.

I principi e gli accorgimenti che si raccomandano per le esposizioni permanenti valgono per lo più anche per quelle temporanee, che rientrano con regolarità nelle attività di molti musei e che probabilmente non mancheranno neppure nel nostro, anzi potrebbe auspicabilmente verificarsi che alcune precedano l'apertura stessa del museo, così da preparare in qualche modo il terreno. Anche per le mostre temporanee vale la raccomandazione di progettarle accuratamente per tempo - sotto ogni profilo - e di farle rientrare in una programmazione di medio periodo.

Le esposizioni temporanee potrebbero avere la funzione di rotazione degli oggetti collocati nei depositi, ove le sedi espositive non dovessero essere sufficienti a mostrare per intero le collezioni, ma le esposizioni temporanee, nella specie delle mostre, potrebbero anche ospitare oggetti in prestito da altri musei, o anche solo da aziende medesi del settore non disponibili a cedere la proprietà di certi loro oggetti, o anche da aziende del settore non medesi, per un sempre utile e interessante confronto. Sarà questo il modo forse più efficace per accrescere, per un tempo limitato, il numero dei beni che il museo potrà rendere accessibili al pubblico.

Oltre che per i molti "servizi" anche per le esposizioni, per quelle permanenti come per quelle temporanee, si manifesterà l'esigenza di porre obiettivi di qualità e di misurare le relative prestazioni, seppure in quest'ambito la cosa non sia facile e si abbia la necessità di tecniche di valutazione sofisticate. Gli obiettivi di qualità dovranno comunque essere predisposti - non meno che come gli altri - con riferimento a standard da costruire partendo dai fattori qualitativi individuati facendo riferimento alle esigenze del pubblico e a quelle interne, ossia del personale e delle collezioni, e passando per indicatori appositamente selezionati.

Attraverso l'ordinamento delle sue collezioni e le esposizioni permanenti il museo del mobile di Meda dovrà dare ai visitatori gli strumenti per comprendere la storia e la cultura della città, strettamente connesse all'ambito produttivo del mobile e dell'arredamento. Per svolgere al meglio questo compito primario, crediamo che il museo dovrà innanzi tutto dotarsi di qualificate professionalità. Poi sarà bene che lo faccia con grande capacità attrattiva, che non dipenderà solo e tanto dal fatto che nelle sale espositive saranno contenuti mobili di raro pregio o i pezzi unici di famosi designers quanto, crediamo, dalla capacità di mettere insieme validi percorsi per le vie della città. In queste vie ai luoghi del museo potrebbero aggiungersi le più belle esposizioni di ogni giorno, non meno suggestive di talune sale. Oggi le esposizioni di molte aziende mostrano le loro lusinghe solo agli acquirenti, e ovviamente ai medesi, che passano davanti quasi senza accorgersene per via dell'abitudine a certe cose che vi hanno fin da piccoli. Insieme a un museo diffuso che educa, esse potrebbero domani svolgere il ruolo di vera e propria attrazione, di ricche vetrine che trattengono i visitatori del museo, di rassegna del bello a portata di mano e di portafoglio.

Un discorso e un'attenzione particolare meriteranno quegli ambienti di lavoro che ci sembrano fondamentali per la nostra proposta di museo del mobile inteso come museo diffuso. Il museo votato anche al presente non potrà mancare di concordare con un certo numero di aziende momenti di visita - naturalmente con l'accortezza di non intralciare o ritardare l'attività produttiva - che possano consentire la partecipazione visiva dei visitatori alla produzione reale, nei modi e nei tempi in cui essa avviene.

Altro discorso per raccontare il passato. Il recente e comunque crescente successo del “come si faceva”, proposto a piene mani dalle sagre di paese ai musei etnografici più seri - più o meno veritiero, decontestualizzato quanto si voglia, per lo più folcloristico nel senso peggiore del termine, anche se non mancano esempi seri e alti di ricostruzioni filologicamente attente - mostra senza alcun dubbio la diffusa esigenza nel pubblico di una conoscenza del tempo che fu, magari ingenua e senza riferimenti temporali precisi, ma veramente sentita. Non è da immaginare che in tempi medio-lunghi questa tendenza possa invertirsi e quindi il nostro museo dovrà tenere conto di questa “esigenza”, leggerne i significati e pensare alle possibili implicazioni con la propria attività. Ciò non per seguire facili mode, ma per il semplice fatto che un museo non può non tenere conto dei suoi visitatori. Dovrebbe sempre preoccupare la possibilità che il museo rimanga deserto a causa della scarsa attenzione ai “gusti” del suo pubblico potenziale, anche se non per questo si dovrebbe scadere nel semplice intrattenimento.

Poter mostrare a un pubblico interessato le lavorazioni del passato nel modo più fedele possibile a quelli originali sarà indubbiamente un fatto positivo per il museo. Se poi queste potranno anche essere ospitate negli ambienti di un tempo, ancorché ricostruiti, tanto meglio. Sulla scorta degli esempi più probanti di “ricostruzioni” in giro per il mondo, il museo dovrà provare a offrire al suo pubblico la sensazione di vedere svolgere il passato sotto i propri occhi. Dalle “*historic event houses*” a certe ormai stabili società dei “mestieri di una volta”, il museo potrà prendere molti spunti utili senza scadere nell’ approssimazione più becera. Fermo restando ovviamente ogni sforzo per una attenta ricerca (e relativa applicazione) filologica. I primi interessati al lavoro di un tempo saranno con ogni probabilità proprio i visitatori medesi, quelli che hanno vissuto personalmente o sentito dai loro avi di modi di lavorare e di ambienti assai diversi da quelli di oggi, ma è difficile pensare che il resto del pubblico possa non apprezzare. In ogni caso la cosa importante - come sempre dovrebbe avvenire in questi casi - sarà di informare convenientemente gli spettatori della ricostruzione, in generale e nei dettagli, così che esso possa comprendere cosa appartiene al passato e cosa invece no.

Nel corso degli ultimi anni molte botteghe e laboratori sono stati chiusi e ogni volta, come detto, è stato come se chiudesse un piccolo museo. Non è difficile pensare che senza qualche forma di tutela di quelle restanti - almeno delle più significative - da quando questo progetto museologico viene redatto (settembre 2009) fino al momento di poter vedere avviato il percorso istitutivo ne chiuderanno ancora molti altri. Pensiamo allora che sia proprio il caso di preservare “così come sono” quelli più rappresentativi acquisendoli al momento della chiusura al nascente museo o comunque inserendoli in qualche modo nei percorsi museali, almeno per conservare i significati dei luoghi e delle cose.

Diverso il discorso per quei luoghi che apparterrebbero al passato se non fossero ancora attuali perché usati di tanto in tanto da piccoli artigiani specializzati - intagliatori, tornitori, doratori, intarsiatori, ecc. - ossia le botteghe o quei laboratori dove ancora ferve una certa attività lavorativa di “terzisti”. Anche se questi ambienti parlano per lo più al passato, in questi casi non c’è da ricostruire niente. Ognuna delle mille cose che spesso affollano questi locali farebbe bene a rimanere al loro posto per raccontare meglio di molte esposizioni la storia del mobile.

Diverso ancora il discorso di questi ambienti interessanti dove continua a vivere ogni giorno il lavoro degli artigiani, ove essi non abbiano alcuna intenzione di chiudere: potranno ugualmente essere inseriti nel museo e nei suoi percorsi sulla base della disponibilità dei titolari a farsi parte viva della nostra istituzione culturale. Naturalmente andranno trovate le forme giuste per concludere accordi, a volte necessariamente diversi uno dall’altro, con ogni piccola realtà, ma diverse di queste presenze - veri e proprio musei viventi - ancorché rappresentino certo aspetti particolari dell’assai più complessa produzione e cultura del mobile, potrebbero essere fra le proposte più interessanti del museo del mobile, di sicuro e suggestivo impatto sul pubblico.

Esposizioni tradizionali quindi - nelle sale o negli ambienti che la direzione del museo potrà mettere a disposizione dei museografi per gli allestimenti - ed esposizioni “esterne”, lungo i percorsi museali che pensiamo possano attraversare più volte la città, intersecandosi e permettendo itinerari a tema e letture diverse della lavorazione del mobile e della sua storia. I percorsi esterni potrebbero anche contare su sinergie possibili, e per certi versi anche inaspettate, con altri soggetti protagonisti del mobile in città (le esposizioni appena viste, ma non solo queste). O anche, per fare rete in vista di un più ampio discorso turistico, con le emergenze di un non trascurabile patrimonio artistico e architettonico: una presenza di rilievo, stante anche, come detto, il nuovo vincolo paesaggistico sull’area di Piazza Vittorio Veneto e delle vie limitrofe. Percorsi espositivi esterni e itinerari tematici naturalmente andranno pensati, progettati e realizzati secondo criteri e principi museologici avanzati - per i quali non mancano in giro molti buoni esempi - ma varrà la pena di fare ogni sforzo possibile per realizzare un museo diffuso del tutto originale potendo contare sulle “specializzazioni” medesi. Ciò che potrebbe distinguere il museo del mobile di Meda da un qualsiasi altro che potrebbe essere costruito negli altri centri competitori della “Strada del Mobile” è proprio questa maggiore (e preziosissima) possibilità di “musealizzare” la città, potendo contare ovunque su espressioni alte della cultura della lavorazione del legno, del mobile e dell’arredamento.

Due temi di assoluto rilievo per il futuro museo saranno quelli della valorizzazione e della promozione delle collezioni. Si tratta di attività che, come per le esposizioni, terranno senz’altro impegnati quotidianamente la direzione e diversi operatori del museo. Anche in questo caso però non ci sentiamo di fare ragionamenti che vadano oltre a quelli generici e di principio che già oggi possono in realtà essere fatti da chiunque in forma di semplice riflessione. Se ne parliamo, come per altre parti di questo studio, è solo per dare a chi ci leggerà nell’immediato maggiori elementi di valutazione, utili alle decisioni da prendere, e un’idea più completa di quello che potrebbe essere il museo del mobile. Come per il resto, quando sarà il momento chi avrà determinate responsabilità potrà decidere per il meglio alla luce dei principi e degli orientamenti più attuali.

Valorizzazione è concetto largo, che ha a che fare con la promozione della conoscenza in senso ampio. Anche se qui ci interessa soprattutto quella legata ai beni culturali, non è concetto facilmente comprimibile in una definizione. Il Codice dei beni culturali tuttavia una definizione la dà²⁶, affermando che “La valorizzazione consiste nell’esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale” e che essa concorre, insieme alla tutela, a “preservare la memoria della comunità nazionale e del suo territorio e a promuovere lo sviluppo della cultura”²⁷.

Abbiamo già accennato dell’interesse del legislatore per il tema della valorizzazione dei beni culturali, a cominciare da quello costituzionale che ha voluto specificare come lo Stato abbia in materia solamente competenze sui principi (legislazione concorrente). Nel Codice dei Beni Culturali i riferimenti sono molteplici, di principio - ossia che “la valorizzazione è attuata in forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicarne le esigenze”²⁸ o anche che “la Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale.”²⁹ - ma anche di maggiore dettaglio, tant’è che alla fruizione e alla valorizzazione esso dedica un intero titolo³⁰. Andando oltre il Codice, si può senz’altro dire che nella legislazione nazionale e regionale e in fonti normative minori dell’ultimo decennio si ritrovano, qui e là, molti riferimenti a questo tema, a riprova se non altro di una significativa attenzione sviluppata negli ultimi tempi.

²⁶ Art. 6 primo comma del D. lgs. 22 gennaio 2004 n. 42 “Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio.

²⁷ Art 1 comma 2 del D. lgs. 22 gennaio 2004 n. 42 “Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio

²⁸ Art. 6 secondo comma del D. lgs. 22 gennaio 2004 n. 42 “Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio.

²⁹ Art. 6 terzo comma del D. lgs. 22 gennaio 2004 n. 42 “Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio

³⁰ Parte seconda, Titolo secondo del D. lgs. 22 gennaio 2004 n. 42 “Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio

Anche se non ci interessa entrare nel dettaglio delle norme, per quanto di indubbio interesse, accenniamo tuttavia ancora a due aspetti normativi che potrebbero essere di rilievo per il nostro museo. Intanto, qualunque possa essere l'assetto istituzionale del museo a regime, quindi anche strettamente privatistico, l'attività di valorizzazione non sarebbe meno importante, tant'è che a quella a iniziativa privata è riconosciuta dal Codice la finalità di solidarietà sociale, qualificandosi anzi come attività socialmente utile. Altro aspetto di potenziale interesse, indipendentemente dall'assetto, è dato dal fatto che gli enti pubblici possono stipulare accordi di vario tipo che interessano beni culturali anche di proprietà privata. Le due previsioni, che si ricavano essenzialmente dal Codice, aprono anche al nostro museo, prospettive interessanti se solo se ne vorranno cogliere tutte le potenzialità.

Sempre indipendentemente dall'assetto del museo, la nostra istituzione culturale potrebbe benissimo - in analogia a quanto negli ultimi tempi è stato permesso al Ministero - giovare per le sue attività di valorizzazione e promozione non solo delle proprie strutture interne o di esternalizzazioni attuate in varie forme, bensì del prezioso contributo di associazioni direttamente impegnate in attività finalizzate alla salvaguardia e alla promozione dei beni culturali oppure, con maggiori probabilità trattandosi di un museo a identità cittadina, di associazioni di volontariato impegnate a promuovere culturalmente la città.

Naturalmente il contributo non potrà essere né estemporaneo né svilito dalla scarsa qualità. L'annotazione, se si vuole anche banale, ci serve per una raccomandazione di ordine ancora più generale, ossia quella che in ogni caso il museo - la sua direzione, o comunque quelle figure cui spetterà la responsabilità delle politiche di valorizzazione - non rinunci a governare in proprio i processi e le attività afferenti a quest'ambito. Sia in caso di rapporti convenzionali con associazioni, sia nel caso di vere e proprie esternalizzazioni, è necessario che siano attive in ogni momento forme di supervisione o coordinamento, non solo per le attività esecutive, quanto e soprattutto per quelle progettuali. Si tratta quasi sempre di modalità che comportano forti deleghe a terzi - naturalmente ove il museo non voglia gestire in proprio tutte le fasi dei processi di valorizzazione e di promozione - alle quali andranno a parer nostro contrapposte per bilanciamento forti poteri "sovrani" da parte del museo.

La valorizzazione e la promozione - in generale e anche così come prospettata nelle definizioni del legislatore - saranno attività fortemente impegnative per il museo. Lo sono per tutti i musei che hanno un approccio serio a questi temi. E saranno certamente anche attività costose, di costi che potranno assumere anche un rilievo importante. Anzi spesso, finora, in molti musei a fronte di utilità sociali dubbie o scarse si è avuta certezza solo degli alti costi. Tuttavia da un po' di tempo si insiste anche sulla possibilità di ricavare da queste attività delle significative utilità economiche. Forse potremmo essere in qualche modo illusi o ingenui, ma sulla scia di molte discussioni aperte in questi anni pensiamo che per il nostro museo sia tutt'altro che peregrina la prospettiva di poter ricavare utili dalle sue attività prettamente culturali. Non parliamo qui di servizi aggiuntivi o di sperimentazioni innovative, ma proprio delle disparate attività che il museo potrà promuovere senza che esse debbano considerarsi a priori solo come dei costi (o capaci di utilità puramente marginali).

Con buone probabilità, quando il nostro museo sarà in funzione, gli anni che saranno trascorsi da questo studio avranno contribuito a consolidare visioni culturali che non escludono redditività e profitti. Sono visioni che ancora oggi, pur abbozzate ormai da qualche tempo dal dibattito fra gli addetti ai lavori, stentano ancora ad affermarsi. Senza voler svilire la cultura a mero rendimento, dovrà essere fatto però ogni sforzo per fare passare almeno l'idea del grande valore economico-finanziario del patrimonio costituito dalle collezioni del museo - per altri versi considerato evidentemente solo patrimonio culturale. La percezione del loro valore "monetario" presso la comunità medese aiuterà non poco le politiche di tutela di ciò che resta sul territorio e di valorizzazione di ciò che il museo possiede. Potranno soprattutto essere fatti più opportuni ragionamenti ai fini dell'equilibrio economico, potranno essere motivate meglio talune allocazioni

di risorse e potrà essere considerata come indispensabile l'applicazione del principio di trasparenza ai conti del museo.

Tutte le attività possibili, comprese le più originali, servirebbero

a poco, soprattutto in termini di coinvolgimento del pubblico potenziale, se fossero destinate a rimanere "confinare" fra gli addetti al lavoro del museo. Quelle di promuovere e divulgare nel modo migliore le iniziative sono funzioni destinate ad essere importantissime anche nel nostro, finalizzate come sono a coinvolgere a seconda dei temi non solo il pubblico generico, ma anche quello più specifico e non meno importante della comunità scientifica e degli esperti, ovviamente non solo italiani. Difficile dare suggerimenti, fornire raccomandazioni, suggerire standard, adesso e in questo studio, per queste attività, perché gli strumenti concreti di veicolazione dell'immagine del museo saranno predisposti a suo tempo, ma potrebbe tornare utile l'azione sistemica o l'aiuto di una rete. Unica certezza fin d'ora - oltre all'obbligo di non improvvisare - l'impegno, notevole, che l'attività di promozione richiede!

Le iniziative per promuovere il museo e le sue collezioni saranno in futuro pressoché infinite, com'è oggi del resto per i musei che non difettano di capacità propositiva: mostre, eventi culturali coerenti con la natura e la *mission* del museo, conferenze, visite tematiche, pubblicazioni mirate, ecc. ecc.. Sarà l'attività di marketing o qualcosa di simile a definire il pubblico potenzialmente interessato, il *target* delle varie iniziative. Non si potrà tuttavia immaginare che solo per esse frotte di visitatori possano precipitarsi al museo. Piuttosto, e più facilmente, sarà attivata o rinnovata sul museo l'attenzione degli addetti ai lavori in giro per il mondo, e di riflesso anche quella sulla città - con tutto ciò che la cosa può significare di positivo - soprattutto se il museo verrà identificato come una sorta di *brand* territoriale. Tenuto conto delle possibili ricadute, è opportuno - lo vedremo anche più avanti - che il museo sappia istaurare positivi rapporti con gli enti territoriali di riferimento, con operatori turistici, con organizzazioni nate per promuovere il territorio.

Non saranno tuttavia da incoraggiare solo questo genere di pur importantissime relazioni. Andranno ricercati accordi di partnership e relazioni stabili, sia in ambito nazionale che internazionale, con altre simili istituzioni culturali o, se vicine, con altre istituzioni culturali comunque legate a questo territorio e alla sua promozione. Le collaborazioni andranno ricercate in ogni caso, anche quando queste istituzioni dovessero appartenere - come già in qualche caso avviene - a soggetti individuati dai medesi come veri e propri *competitors*. Ogni forma di accordo che possa favorire lo studio e la ricerca nell'ambito proprio del nostro museo non potrà che essere accolto con favore, così come gli accordi finalizzati all'organizzazione in comune di iniziative importanti e qualificate, o sui temi del museo o su proposte per la città. Una grande attenzione meriteranno - come vedremo subito - le scuole medesi (ma anche quelle di altre località), con le quali potranno concordarsi speciali attività di valorizzazione e promozione che permettano di diffondere fra gli allievi la conoscenza e l'attualità del patrimonio culturale.

12. Le attività di studio e di ricerca e i servizi educativi

Abbiamo appena accennato a ricerche e a rapporti con le scuole e ci pare quindi opportuno inserire proprio qui quella parte del nostro studio che riguarda le attività che, a parer nostro, costituiscono l'aspetto più alto della gestione delle collezioni, ossia quelle connesse alla promozione e alla crescita della conoscenza in quell'ambito di interesse specifico proprio del nostro museo. La stessa definizione di museo che abbiamo accolto all'inizio ci spinge a questa convinta valutazione del suo carattere "alto": le attività del collezionare e dell' esporre al pubblico hanno del resto per ogni museo come finalità quelle dello studio e dell'educazione. Non è un caso che da quando si è acceso il dibattito su un nuovo modo di essere dei musei - è passato oramai qualche decennio - e questo ha trovato poi logica conclusione nella definizione di indirizzi, standard e linee guida profondamente innovativi, sia stata posta molta attenzione da parte degli addetti ai lavori sulle attività di studio e di ricerca e sui servizi educativi.

Prima di ragionare su questi temi per fornire qualche suggerimento o sollecitazione che possa essere utile - anche in questo campo si può però attingere a un'ormai ampia letteratura - facciamo quindi una breve incursione fra le norme, non fosse altro per l'aspetto di strumento pratico che questo studio vuole avere per chi dovrà decidere dell'istituzione del museo del mobile. Il primo e più immediato richiamo è all'Atto di indirizzo ministeriale più volte citato, ma anche per questo aspetto il suo contenuto è stato riversato con la delibera della Giunta Regionale lombarda del 2002³¹ in alcuni requisiti minimi essenziali per il riconoscimento dei musei.

A riguardo la delibera riporta che la "ricerca che ogni museo compie a partire dalle sue collezioni costituisce una sua finalità primaria, cui devono essere dedicate risorse - umane e finanziarie - interne od esterne al museo, assicurando l'accessibilità per motivi di studio delle collezioni, della documentazione e delle conoscenze acquisite e curandone la comunicazione attraverso i mezzi più opportuni per renderne partecipi il più largo numero di persone ad esse interessate". La conseguenza è il requisito minimo n. 9 che recita testualmente: "Il museo deve sviluppare la ricerca scientifica in attuazione del progetto culturale e curarne la divulgazione". Il requisito viene nondimeno raccomandato anche per le raccolte museali, anche se al momento non viene considerato obbligatorio.

L'attività di ricerca scientifica comporta, secondo la delibera della Regione, una serie di condotte e di attività particolari - all'enunciazione del requisito segue subito un elenco esplicativo - che appaiono con tutta evidenza ricavate dal fitto dibattito fra gli addetti ai lavori. Seppure esse possano oggi apparire scontate, la loro previsione nel contesto del provvedimento costituiva nel 2002 un intervento amministrativo di profonda innovazione. Conseguenze dell'attività di ricerca dei musei erano (e sono) infatti il libero accesso degli studiosi alle collezioni e alla documentazione cartacea e archivistica, la "realizzazione e la diffusione di studi, indagini e ricerche, anche sul campo" e la "collaborazione e la cooperazione con altri musei e con istituti di ricerca, università, enti e associazioni, studiosi ed esperti dell'ambito o degli ambiti di interesse del museo". L'indicazione più rilevante riguardava tuttavia la necessità di programmazione dell'attività di ricerca - a nostro avviso ancora oggi, e forse per molti anni a venire, indicazione molto attuale - definita come "stesura di programmi annuali e pluriennali che individuino le priorità, gli ambiti, le finalità, le risorse e i mezzi assegnati".

In stretta relazione con il requisito minimo n. 9 è il n. 12, che trova ragione proprio nel fatto che i musei "sono tenuti a svolgere e a promuovere la ricerca scientifica e a diffonderne i risultati, favorendone la divulgazione a vasto raggio". Proprio per questo motivo "I musei devono essere dotati, anche in una logica di sistema, di una biblioteca e/o di un centro di documentazione". Anche

³¹ La già richiamata Deliberazione della giunta regionale 20 dicembre 2002, n. 11.643 Criteri e linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia ...

in questo caso il punto di partenza è il Decreto Ministeriale, che prevede tra l'altro che anche in assenza di una biblioteca in senso proprio "il visitatore dovrà avere garantito l'accesso alla documentazione bibliografica di base sulle collezioni" e che la consultazione deve avvenire su "base regolare a titolo gratuito indipendentemente dalla visita". La Regione declina il requisito attraverso l'accesso garantito al pubblico, almeno su richiesta, e in mancanza di biblioteca propria, con il collegamento o convenzionamento con una biblioteca che conservi fondi specialistici del settore. Ai musei è comunque fatto obbligo di "raccogliere, inventariare e diffondere" non solo la propria produzione editoriale ma anche quella specialistica che conserva.

Il requisito minimo n. 11 contemplato nella delibera della Giunta Regionale prevede poi che "I musei devono garantire l'organizzazione di attività educative e di attività culturali ...", precisando che per attività educative devono intendersi "quelle attività che il museo progetta e organizza sistematicamente per rendere più comprensibili e fruibili al pubblico le proprie collezioni e sostenere processi di apprendimento formali e informali", mentre per attività culturali "quelle attività, quali ..., che il museo promuove per favorire una crescita di attenzione da parte del pubblico verso le collezioni del museo e le tematiche del patrimonio culturale". I destinatari delle attività sono "fasce di pubblico, tanto in età scolare, quanto adulto, alle quali corrisponderanno programmi opportunamente predisposti, coerenti con la missione del museo". Altre precisazioni riguardano poi gli spazi necessari per queste attività, la loro promozione, ecc., ma su queste indicazioni qui non vogliamo soffermarci, occupandocene in altre parti di questo lavoro.

Dal momento che già al tempo del provvedimento le attività educative non apparivano di scarso impegno e venivano intese come sistematiche, la delibera regionale inseriva nel requisito minimo n. 6, che riguarda il personale, l'obbligo per i musei di dotarsi della figura del "responsabile dei servizi educativi". Per questa figura professionale, come per le altre, veniva sottolineata la necessità che fosse dotata "della necessaria competenza tecnico-scientifica e di gestione" e venivano raccomandate le dovute formalità dell'incarico e una sua durata idonea a favorire almeno l'attuazione di programmi di medio periodo. L'allegato B della delibera forniva poi ulteriori dettagli.

Questa breve escursione fra i requisiti minimi regionali previsti per il riconoscimento museale in relazione agli ambiti delle attività educative, di studio e di ricerca, non ha qui però solo l'utilità di evidenziare alcuni imprescindibili paletti per coloro che dovranno prendere le prime decisioni importanti - non dubitiamo infatti che fin dalla prima direzione certi aspetti possano avere la massima considerazione, anche al di là delle previste prescrizioni - ma giova anche per aiutarci a porre l'accento su alcuni temi che vanno segnalati al di là di quanto può fare il linguaggio rigoroso e sintetico, seppure denso di contenuti, dei provvedimenti amministrativi.

I provvedimenti richiamati sono in ogni caso la riprova della grande importanza che questo ambito che abbiamo voluto considerare "alto" rivestirà anche per il nostro futuro museo. Sarà fondamentale che gli indirizzi ministeriali e le indicazioni regionali - oltre alle buone prassi e ai buoni modelli costruiti in questi anni sulla base di un dibattito sempre più interessante - non siano recepiti con superficialità, magari pensando che si possa imbastire in quest'ambito una qualche attività episodica, magari di buon valore ma rispondente a logiche legate alle possibilità o alle necessità del momento. Niente di più sbagliato perché, come detto, se c'è una cosa che emerge con chiarezza da standard, linee guida e indicazioni varie di Ministero e Regione è proprio il fatto che studio, ricerca e attività educative devono rientrare in una regolare attività di programmazione. In sostanza che la direzione del nostro museo dovrà attivare delle vere e proprie politiche anche in questo settore senza lasciarsi andare all'improvvisazione.

Tralasciamo per il momento i servizi educativi per sottolineare come le attività di studio e ricerca - che in qualche modo alimentano però anche quei servizi - sono quelle che garantiranno la migliore "lettura" delle collezioni del nostro museo attraverso lo sviluppo della loro conoscenza. Taluni aspetti dell'assai complesso mondo di cui si occuperà il museo del mobile di Meda oggi non sono oggetto di indagini e di approfondimenti frequenti, al contrario magari di altri per i quali esiste

abbondante letteratura, scientifica e non. Il museo dovrà, anche solo per questo divario, a volte profondo, dedicare attenzione e molto studio agli aspetti meno conosciuti, senza tralasciare tuttavia di continuare a indagare su quelli più noti. Queste indagini non possono non essere poste a fondamento delle politiche di gestione e cura delle collezioni. A quale scopo il museo si sforzerebbe allora di acquisire, conservare, documentare le collezioni e fin anche di interpretarle e di comunicarle?

Lo sviluppo della ricerca scientifica costituisce un fine per ogni museo, ma tanto più dovrà rappresentarlo nella realtà del nostro museo del mobile. C'è un vasto terreno inesplorato sul quale avventurarsi per comprendere meglio le cose note e il perché di molte cose ignote, seppure a volte sotto gli occhi di tutti. In parte questo terreno è inesplorato per la ragione di essere legato alla storia "locale" di questa cultura, il che non ha stimolato ricercatori o studiosi del mobile o delle c. d. "arti minori" o del design a scendere a questo livello di dettaglio né ricercatori e studiosi della nostra città - quanto mai scarsi anche per gli altri aspetti - ad innalzare le capacità cittadine a campione esemplare, ad archetipo di tipologie individuali e di comportamenti sociali.

Ci sono aspetti relativi alla produzione di manufatti, tecniche di lavorazione, cultura immateriale, comportamenti collettivi, che solo il museo del mobile di Meda potrà studiare e poi comunicare, ai medesi non meno che al pubblico dei suoi visitatori e alla più ampia comunità scientifica. E ciò senza doversi soffermare oltremodo sulle piccolezze più minute - pure noi consideriamo anche queste piccolezze come elementi di indagine non trascurabili - ma potendo guardare a un'ampia platea di interessati alle cose della città come fossero, come sono, cose del Mondo.

Per molti musei - si potrebbe dire per tutti i musei, se non temessimo di esagerare - la ricerca scientifica non è però solo un fine. Essa svolge spesso il ruolo strumento indispensabile per la stessa esistenza del museo. Non diversamente potrà essere anche per il nostro. Oltre un certo punto - probabilmente un'intensa attività iniziale - sarà solo l'attività di ricerca a guidare l'arricchimento delle collezioni e a condurre i conservatori verso ciò che sarà utile o indispensabile acquisire al museo, anche a prescindere dalle forme stesse delle acquisizioni. In diversi casi l'attività di studio e di ricerca potrà contribuire alle entrate del museo, costituendo in varia misura un modo per accrescere le risorse interne. Certo, l'apporto in termini finanziari sarà probabilmente modesto, ma l'alta qualità della ricerca potrà indurre maggiori finanziamenti pubblici o una maggiore facilità nel reperimento di risorse private o di sponsor.

Sarà anche l'attività di studio sulle collezioni a consentire i necessari ragionamenti sui modi e sugli interventi necessari alla conservazione del patrimonio: una attività che dovrà necessariamente essere svolta per garantire integrità e sicurezza dei singoli beni costituenti le collezioni, attraverso la prevenzione dai rischi che può generare solamente dall'adeguata conoscenza di ciò che si possiede. E non sarà questa un'attività semplice, considerata la grande varietà di generi di beni che saranno conservati nel nostro museo e quella altrettanto grande dei materiali che li costituiranno. Solo lo studio e la ricerca potranno consentire gli interventi più urgenti e delicati, quelli di restauro, e potranno permettere di assegnare ai manufatti e agli altri beni il giusto valore culturale, così che essi possano essere ordinati e presentati in modo da poter essere compresi per i loro contenuti artistici, funzionali, storici, tecnologici, ecc.

Non essendo pensato il museo del mobile come un istituto di ricerca nel senso stretto del termine, questa prenderà le mosse e troverà riferimento e limiti proprio nei beni culturali che costituiranno il suo patrimonio. Caratteristiche delle collezioni, *mission* del museo e obiettivi delle sue politiche culturali concrete dovranno anzi essere il naturale riferimento non solo per ogni indagine e attività di documentazione, ma anche per le acquisizioni della sua biblioteca e per ogni attività di comunicazione a carattere scientifico. Ciò non deve apparire riduttivo, perché la posizione di paletti non vuole dire che la ricerca non possa espandersi anche ad ambiti tematici o geografici diversi - semmai saranno le necessità legate alle esigenze interdisciplinari e le possibili

difficoltà nel soddisfarle a porre degli ostacoli - se questi saranno utili a comprendere meglio quelli propri della nostra istituzione e a consentire di produrre contributi originali.

Premesse le finalità e considerate le applicazioni che abbiamo appena considerato, il risultato più evidente delle attività di ricerca sarà per il museo la produzione editoriale - nelle diversificate forme d'oggi e in quelle più nuove che sicuramente verranno - e la conseguente comunicazione e diffusione più ampia possibile dei risultati scientifici. Le risorse finanziarie per queste attività di produzione e comunicazione dovranno entrare a far parte con regolarità dei budget annuali, senza che si debba considerare il loro inserimento episodico, possibile solo se nell'anno *x* avvanzeranno risorse da qualche parte. Le istituzioni culturali che si rispettano pubblicano le loro collane o i loro bollettini con regolarità, senza dar adito alla penosa visione di uscite multiple di parecchi numeri o di annate vuote. Prevedere fin d'ora un costante contributo di conoscenza da parte del nostro museo non vuole essere solo un generico desiderio: occorrerà davvero che questa attività di edizione sia strutturata convenientemente e sia alimentata da indagini, studi e ricerche frutto di vere e proprie politiche del museo definite in programmi annuali e pluriennali.

Per lo svolgimento regolare e sistematico di questo genere di attività il nostro museo non potrà non contare su adeguate risorse umane, tecniche e finanziarie. Se i conservatori saranno ridotti all'osso e se le strutture e i mezzi saranno quanto mai scarsi, occorrerà certamente rinunciare alla ricerca e alla produzione editoriale, con scadimento dell'immagine stessa del museo del mobile e del ruolo che esso potrà svolgere presso i medesi, nel circondario, presso la comunità scientifica e nel più ampio panorama di questo genere di musei. Non basterà alla direzione manifestare genericamente o in linea di principio la sua attenzione verso lo studio e la ricerca, ma essa dovrà concretizzarsi in programmi realizzabili, in obiettivi effettivamente raggiungibili, grazie non solo all'indicazione delle priorità, ma e soprattutto all'assegnazione di mezzi adeguati per farlo. La misura di questo impegno si misurerà comunque anche da quelle azioni (e dal loro risultato) che saranno messe in campo da chi avrà la responsabilità del *fund raising* per reperire risorse aggiuntive esterne destinate specificatamente agli studi e alle ricerche.

Nelle sue azioni concrete destinate a generare conoscenza - in forma di produzione editoriale, ma non solo - il nostro museo non potrà fare tutto da solo. Riprendendo le indicazioni ministeriali e quelle regionali, si deve fin d'ora raccomandare ogni sforzo per costruire fin dall'inizio del percorso istitutivo buoni rapporti - più hanno aspetto formale e durata nel tempo, meglio è - con "altri musei, gli istituti di ricerca, le università, enti e associazioni, esperti e studiosi", per avvalersi "delle loro competenze e risorse per conseguire risultati di comune interesse e a fini pubblici". Farà un gran bene al museo collaborare o cooperare con questi soggetti - e potremmo anche aggiungerne qualcun altro, a cominciare dalle imprese - ogni qual volta sarà possibile. È quasi ovvio dirlo ma sarà questo un modo intelligente per il museo del mobile per dare vita a progetti comuni che gli consentiranno di operare nell'ambito di più vasti programmi e orizzonti. Aggiungiamo di nostro che il museo non si dovrà permettere il lusso - anche in questo caso, fin dall'inizio - di sottovalutare contributi che potrebbero essere considerati "minori", come stages, tirocini, apporti volontari e collaborazioni varie, ma che nell'economia delle attività del museo, fermi naturalmente aspetti ed esigenze di ordine qualitativo, potrebbero rivelarsi comunque importanti.

Accennato a questi aspetti di ordine generale di cui le future direzioni del museo del mobile dovranno tenere debito conto, ci pare necessario non tralasciare quella che poteva anche essere la giusta premessa a questi cenni sull'importanza dell'attività di studio e ricerca, ossia il fatto che essa va sempre considerata e svolta secondo un'ottica - o, se si vuole, una "logica" - di servizio pubblico e pertanto, secondo il dettato ministeriale, "nel rispetto dei diritti morali ed economici esistenti e con la sola limitazione delle informazioni che hanno carattere riservato per motivi di sicurezza, essere resa accessibile nelle forme più opportune a consentire la massima partecipazione delle persone e degli enti interessati ai risultati acquisiti".

Il principio non avrà valore solo nel caso di un assetto pubblico del museo del mobile - l'Atto di indirizzo sembrerebbe ragionato per situazioni come questa - ma anche per le altre forme che dovessero scegliersi, perché anche in caso di assetto privatistico non potrebbe essere diversa la visione di fondo delle sue "pubbliche" funzioni. Così il museo del mobile - qualunque forma giuridica rivestirà - dovrà garantire al pubblico esterno la massima "accessibilità" per motivi di studio e di ricerca, senza limitare l'accesso alle collezioni, siano esse esposte o conservate nei depositi, e alla documentazione in suo possesso. Ciò deve valere anche per gli accessi remoti, nei limiti ovviamente delle concrete possibilità, anche tecnologiche. Naturalmente l'accesso dovrà avvenire in ossequio alle esigenze di sicurezza o di riservatezza, ma sarà anche bene che le limitazioni così come eventuali (limitati) costi non siano il frutto di decisioni occasionali o arbitrarie ma stabiliti e modificati secondo reali necessità e soprattutto contenuti in norme e documenti scritti - in ossequio a un principio di trasparenza, che dovrà valere per il museo come correttezza di ordine generale nei rapporti tenuti con chicchessia - e portati a conoscenza degli utenti in via anticipata.

Per rendere concreto questa sorta di diritto di accesso - ma ovviamente anche per le esigenze interne proprie del museo - è consigliabile che il museo si attrezzi fin dall'inizio con una biblioteca e un centro di documentazione adeguati, organizzati opportunamente secondo i migliori modelli esistenti o anche in forma originale, formalmente distinti o uniti in qualche modo, con a capo responsabili diversi o un responsabile unico. La biblioteca e il centro di documentazione dovranno rendere concretamente e al meglio i servizi intrinseci alla loro natura e alle loro funzioni, considerato ovviamente che saranno servizi del museo del mobile. Biblioteca e centro di documentazione potranno svolgere anche attività specifica di informazione e di consulenza e collaborare o organizzare convegni specialistici, seminari, momenti formativi o quant'altro - per conto o in aggiunta a quelle proprie del museo - secondo il modello organizzativo che il museo stesso vorrà darsi. Non importa tanto il modo in cui questi servizi potranno essere organizzati quanto il fatto stesso che essi verranno resi al pubblico e resi secondo parametri e standard qualitativi alti. Non ci si potrà infine permettere di lasciare fuori da un sistema di valutazione - costruito e ragionato come vedremo poco più avanti - anche le attività svolte da questi servizi, così come del resto le stesse attività di studio e di ricerca.

Secondo la stessa logica di servizio andranno affrontate tutte le questioni che potranno riguardare l'attivazione dei c. d. "servizi educativi", che da tempo sono entrati oramai nel modo stesso di essere dei musei, tanto che, come abbiamo visto sopra, la stessa Regione Lombardia prevede fra i requisiti minimi necessari per il riconoscimento museale la loro sistematica attivazione, oltre alla presenza fra il personale obbligatorio di una qualificata figura professionale che ne sia il responsabile. In realtà la Regione parla di "attività educative", distinguendole da quelle più genericamente "culturali" essenzialmente per la loro sistematicità e, soprattutto, per essere le prime destinate a "rendere più comprensibili e fruibili al pubblico le proprie collezioni e sostenere processi di apprendimento formali e informali". Proprio queste caratteristiche inducono però a definire come vero e proprio servizio le attività, che nei musei lombardi non potranno quindi mancare - per il momento le raccolte museali possono derogarvi - a pena di mancato riconoscimento.

Per questo studio progettuale, volutamente pensato in un'ottica di qualità, l'inserimento di veri e propri servizi educativi fra le cose da fare assolutamente non sarebbe in verità comunque mancato, anche a prescindere dalla cogente disposizione del provvedimento regionale. Del dettato della delibera regionale condividiamo infatti pienamente lo scopo e anche la destinazione e le modalità essenziali, ossia il fatto che i servizi debbano essere destinati al pubblico in età scolare come a quello adulto e che debbano essere strutturati in forma di programmi predisposti in coerenza con l'attività del museo. Della delibera del 2002 non si può peraltro non condividere pienamente anche la chiara visione del museo come istituzione culturale che si fa strumento attivo per l'educazione permanente. Di nostro aggiungiamo - come abbiamo più volte sottolineato - che un museo "identitario" come quello medese va inteso anche come strumento dialogante con i nuovi

cittadini, e che i suoi servizi educativi potranno essere il possibile e il migliore mezzo per questo dialogo.

Sulle specifiche attività che potranno essere messe in campo dal futuro museo non vogliamo entrare, sia perché qui e là nel corso di questo lavoro si sono potute ricavare riflessioni e suggerimenti sulle possibili proposte che il museo potrà fare al suo pubblico, sia perché su questo tema comincia ad essere ampia non solo la letteratura ma anche la pratica e man mano che i musei sperimentano buone prassi ci sono ampie possibilità di fare dell'ottimo copia e incolla, adeguandolo naturalmente con serietà e professionalità alle caratteristiche del nostro museo. Anche in futuro ci sarà probabilmente poco da inventare; molto invece da adattare alla realtà specifica del museo del mobile, e molto da lavorare per costruire proposte interessanti, coerenti con la *mission*, che non ne equivochino la funzione proprio nel luogo dove ogni cosa parla i linguaggi della cultura del mobile.

Oltre che ovviamente dal museo stesso che le proporrà al suo pubblico nelle forme più attuali - come fanno del resto ormai molti musei, anche se non tutti sembrano essere consapevoli della loro rilevanza - le attività didattiche saranno probabilmente percepite come molto importanti anche da tutta la comunità medese. Non saranno solo le aziende a guardarle con molta attenzione - esse potranno giovare sotto l'aspetto di una più generale attenzione al loro lavoro piuttosto che sotto l'aspetto formativo, alla cui necessità il museo pure potrebbe rispondere con attività extra, diverse da quelle in questione - ma anche tutti gli altri attori che svolgeranno sul territorio attività educative, che potranno contare su proposte molto interessanti senza doverle andare a cercare lontano, come accade quasi sempre.

Molte attività educative potranno - e in gran parte dovranno - quindi essere progettate in collegamento con agenzie educative e formative del territorio. È bene ovviamente che il responsabile dei servizi educativi del museo abbia proprie e adeguate competenze riguardo alle finalità cui dovrà lavorare, ma la cooperazione, o anche solo il confronto, con il punto di vista dei destinatari, sarà in quest'ambito quanto mai importante per il successo delle iniziative che metterà in campo il museo.

Oltre che all'ovvia segmentazione dei destinatari, che richiederà una diversificazione quanto mai attenta delle proposte, i programmi dovranno sapersi adeguare col tempo anche a nuove e mutate esigenze educative. Naturalmente l'evolversi delle tecnologie - sia quelle di supporto alle proposte didattiche sia quelle per la comunicazione - indurranno a utilizzare nuovi modelli e nuovi strumenti. È già oggi opportuno utilizzare al meglio i molti esempi e gli strumenti per la didattica messi a disposizione dal Web, ma è facile immaginare che nei tempi medi necessari perché il nostro museo possa cominciare a funzionare saranno rese disponibili nuove tecnologie per la didattica e non mancheranno significative innovazioni.

Oltre la necessaria sistematicità che dovrà caratterizzare proposte e programmi dei servizi educativi, chi ne avrà la responsabilità non potrà non cogliere anche le opportunità offerte dalle attività temporanee del museo - pensiamo principalmente alle mostre che esso ospiterà - e dai risultati che studio e ricerca sapranno apportare in termini di nuove conoscenze. Non sarebbe affatto saggio perdere l'occasione di fare didattica con proposte culturali di alta qualità solo perché transitorie. Allo stesso modo non potranno mancare fra le proposte educative del museo quelle destinate all'aggiornamento continuo dei molti operatori del legno, del mobile e dell'arredamento, che potrebbero essere i primi destinatari e beneficiari di molte attività di ricerca.

13. L'assetto economico-finanziario e la gestione

Abbiamo avuto più volte l'occasione, qui e là nei capitoli che precedono, di segnalare la fondamentale necessità per il nostro museo di un equilibrato assetto economico e finanziario, ma l'attenzione, per ovvie ragioni, si è concentrata finora più sugli aspetti culturali e su quelli che si possono definire istituzionali. È giunto però il momento di porre l'attenzione sui più importanti temi delle risorse economico-finanziarie e degli impieghi. Non è del resto un ambito che si possa ritenere in qualche modo secondario - crediamo che anche se non diciamo proprio niente di nuovo su questo tutti possano concordare - giacché è cosa fin troppo nota, e ne abbiamo già accennato, che questi aspetti della gestione costituiscono quasi sempre il vero tallone d'Achille dei musei. I problemi più importanti non discendono solamente dalla frequente scarsità di risorse - anche se su di essa viene quasi sempre posto l'accento - ma il responsabile delle maggiori difficoltà di queste istituzioni culturali è spesso l'insieme dei problemi che derivano da una cattiva gestione economica complessiva.

Riteniamo comunque superfluo delineare in queste pagine un quadro di tutte le necessità che comporterebbe una buona gestione del futuro museo del mobile. Chi sarà chiamato a gestirlo avrà senz'altro tutti gli strumenti per operare al meglio anche in questo ambito. Sulle principali questioni che riguardano questi temi esiste peraltro ampia letteratura per chi vuole approfondire, ed è per questo che ci soffermeremo su alcuni aspetti che sono veramente di importanza strategica, aggiungendo in fondo qualche spunto di riflessione sull'utilizzo di una leva importante quale può essere il marketing e suggerendo di puntare per l'autofinanziamento del museo anche sugli aspetti commerciali.

Non è un caso che all'assetto finanziario il citato Atto di Indirizzo ministeriale sui musei presti una particolare attenzione, stabilendo che la proprietà del museo e la sua amministrazione devono garantire la "regolarità dei flussi finanziari" e consentire "il loro normale funzionamento e il conseguimento delle loro finalità strategiche secondo una programmazione pluriennale delle attività". È banale dover dire che i musei hanno bisogno di soldi e che tale bisogno si manifesta con incessante e quotidiana continuità, ma certamente occorre che tutti gli operatori museali ne tengano conto in ogni momento e ogni volta che si manifesta l'idea di un intervento importante o di una qualche iniziativa.

L'idea stessa che occorreranno veramente molti soldi potrebbe frenare anche le migliori intenzioni che dovessero nascere intorno all'auspicato tavolo di discussione o i migliori propositi di qualche possibile fondatore del museo, chiunque esso sia. Una volta superata questa fase e deciso per l'istituzione del museo, la maggiore preoccupazione dovrà però essere tutta per gli strumenti necessari ad assicurare nel tempo una buona gestione economico-finanziaria. Fin dall'atto fondativo del museo. Per riuscire ad assicurare quella che veramente appare la prima delle necessità - per questo qualcuno potrebbe considerare la creazione del museo una vera e propria "impresa" - non occorrerà però solo la disponibilità di risorse sufficienti, ma anche persone e strutture organizzative e contabili in grado di assicurare continuamente efficacia ed efficienza dell'intera organizzazione.

13.1 Reperire le risorse

Al di là della primaria necessità di assicurare la buona gestione, la questione del reperimento delle risorse rimane resta per ogni museo, sempre e comunque, "la questione" al centro di ogni attenzione. Anche per quei musei - pochi e fortunati - ai quali la proprietà assicura un flusso costante di risorse finanziarie sufficiente a garantire le spese preventivate come necessarie. Del resto ciò che è in discussione davvero non sono mai solo i soldi, ma la stessa autonoma capacità di un museo di decidere la propria politica culturale. Oltre a tutte le importantissime questioni

connesse con il buon funzionamento, la possibilità di poter contare in via ordinaria e continua nel tempo su un equilibrio fra risorse e impieghi - il più possibile con mezzi “propri” - assicura al museo quella che è l’esigenza di ogni istituzione culturale, ossia la possibilità di svolgere la propria *mission* in autonomia. Senza autonomia finanziaria il nostro museo sarebbe soggetto a tutti quei condizionamenti che potrebbero perfino metterne a rischio la natura stessa, un rischio inevitabile ove la sua sopravvivenza dovesse dipendere, magari con una certa frequenza, da apporti straordinari e condizionanti di risorse finanziarie.

Non possiamo quindi sottovalutare proprio in questo studio il problema di come garantire la “regolarità dei flussi finanziari”, non fosse altro per la ragionevole certezza che per il futuro museo di Meda occorreranno “ingenti risorse”. Nondimeno è ragionevole prevedere che le principali fonti del suo finanziamento non deriveranno da regolari trasferimenti pubblici. Non riusciamo infatti a immaginare come l’ente locale, il Comune di Meda, sicuramente il più interessato fra gli enti al museo del mobile, o qualche altro ente, possa garantire con continuità la maggior parte delle risorse finanziarie necessarie. Anche ragionando a prescindere dalle ben note e crescenti difficoltà delle pubbliche amministrazioni locali ad avere risorse sufficienti anche solo per l’erogazione dei servizi istituzionali - situazione di cui non si intravede all’orizzonte una inversione di tendenza - non è lontanamente immaginabile che possano essere attivate delle linee di finanziamento pubblico che abbiano il carattere della regolarità. Potranno anche ottenersi finanziamenti cospicui, ma essi certamente saranno sempre occasionali e finalizzati in modo specifico.

Ancorché si possa immaginare che il Comune, soprattutto se partecipe della proprietà del museo, riesca a contribuire in buona misura alle necessità con risorse proprie e, lavorando in sinergia con la direzione, possa rendere più facile l’accesso ad altre linee di finanziamento pubbliche, occorre fin d’ora convincersi che si dovrà necessariamente ricorrere a linee di finanziamento alternative a quelle più tradizionali. Le risorse, probabilmente la maggior parte, andranno trovate altrove e in altro modo, soprattutto operando al meglio per ottenere contributi privati e riuscendo ad attivare iniziative destinate a produrre utili sotto l’aspetto economico.

Oltre a queste due linee di autofinanziamento c’è in realtà un’altra fonte di risorse, quella che fa riferimento ai servizi museali più tipici, essenzialmente i biglietti di ingresso, condizionati evidentemente da logiche di tipo tariffario. Nel caso del nostro museo tuttavia possiamo ragionevolmente prevedere che la leva tariffaria - un tema che la direzione dovrà maneggiare con cura per i molti e delicati risvolti - non potrà che rappresentare una voce davvero marginale nel complesso delle entrate. Esistono diverse indagini statistiche, rilevazioni e studi di vario genere, ovviamente con annessi confronti fra musei, che mostrano senza alcun dubbio come le entrate della bigliettazione costituiscano pressoché ovunque una parte decisamente limitata delle entrate dei musei. Nel migliore dei casi - ma si tratta di famosi musei d’arte che attirano moltissimi visitatori e che, sulla base di questa domanda, possono permettersi anche tariffe d’ingresso salate - si viaggia intorno al 20% del totale, ma si tratta appunto di situazioni limite e per la stragrande maggioranza dei musei la situazione è senza dubbio peggiore.

Per quanto riguarda le politiche tariffarie, il nostro futuro museo dovrà tener conto della tipologia museale, che non è tra quelle che possono contare sul bello o sulla meraviglia come molla per attirare un vasto pubblico, e dovrà considerare anche la necessità di fare politiche inclusive. La domanda - anche sapendo fare al meglio attività di comunicazione e promozione - non potrà comunque essere paragonabile a quella dei musei più famosi. Nella fissazione dei prezzi occorrerà tener in debito conto molti fattori, endogeni e non, a cominciare però dai modesti flussi turistici brianzoli. Occorrerà, come vedremo alla fine di questo capitolo, analizzare seriamente la domanda potenziale - da studiare sul serio anziché immaginarla soltanto - come sarebbe bene che facesse ogni museo.

L’autofinanziamento tramite la bigliettazione, anche se di significato economico assai modesto, meriterà comunque anche nel nostro museo, nei tempi dovuti, un proprio ragionamento. Non fosse altro che per trovare un equilibrio fra il bisogno di una logica nella costruzione del

prezzo e la ricerca del massimo di visitatori reali. Tralasciamo però queste entrate, sicuramente “scarse”, per porre maggiore attenzione a quelle che saranno, salvo auspicabili smentite in corso d’opera, le linee principali lungo le quali occorrerà concentrare la maggior parte degli sforzi, quella dei finanziamenti istituzionali e soprattutto quella del reperimento di risorse private.

Premettiamo subito che ci pare del tutto necessario - come vedremo anche poco più avanti parlando di personale - convincersi preliminarmente che a presiedere questa attività di autofinanziamento privato, che merita grande e costante attenzione, venga dedicata la qualificata energia di una specifica professionalità. Ad essa dovrà essere affidata l’attività complessiva che si è soliti definire di “*fund rising*”, fondamentale nei musei di impostazione nord-americana, assai meno praticata di quanto sarebbe auspicabile qui da noi in Italia, ancorché ormai fondamentale per tutti. Avrà il compito di reperire risorse anche da linee di finanziamento pubblico, potendosi facilmente immaginare come la questione dell’autofinanziamento vada seguita nella sua globalità.

Considerate le notevoli risorse necessarie per acquisizioni, edificazioni, ristrutturazioni, allestimenti, gestione, conservazione, stipendi, ecc. ecc., per il museo di Meda si dovrà ragionare con cifre a sei zeri. Per questo motivo, pur non trascurando del tutto gli apporti filantropici, le elargizioni liberali e le quasi carità, queste pratiche nel nostro caso dovranno essere lasciate ai margini dell’attività di *fund-raising*. L’accesso ai finanziamenti privati dovrà essere per il museo di Meda una pratica che dovrà puntare decisamente su forme di *partnership* il più possibile stabili e generose, che consentano non solo di veicolare insieme ai marchi aziendali valori culturali importanti ma anche l’attivazione di iniziative pensate e realizzate insieme ai partner. Occorrerà un’ottica particolare, rivolta alla logica di investimento delle aziende cui si chiederà di sostenere il museo del mobile di Meda.

Il rapporto più stretto e duraturo si potrà avere, magari fin da prima dell’inaugurazione del museo, tramite alcune forme di *membership*, che in alcuni paesi sono molto praticate e che non mancano di dare buoni esempi anche in Italia. Un gruppo ristretto, una cerchia di persone unita in qualche forma associativa più o meno istituzionalizzata - e naturalmente per questa via le loro imprese - potrebbe giudicare il suo stretto legame con il museo come un segno distintivo e l’amicizia verso questa istituzione culturale essere manifestata sotto forma di sostegno economico. Di esempi di “amici del museo x” ce ne sono molti e molte sono anche le esperienze valide. A questi membri di una comunità assai particolare dovrebbe essere dedicata dal museo medese una strategia specifica, così da riservare loro fin dall’inizio ruoli e iniziative di prestigio, fino al punto che il “non esserci” potrebbe sembrare una diminuzione. Questo rapporto di appartenenza, che naturalmente richiede particolare sensibilità per essere prima costituito e poi costantemente alimentato nel tempo, potrà essere utilizzato quasi come una sorta di entrata corrente, almeno per una programmazione di breve-medio periodo, come quella che riguarda di solito mostre e progetti temporanei.

Le basi sulle quali costituire queste appartenenze potranno essere assai diverse e differenti anche gli strumenti per ripagare in qualche modo gli apporti finanziari, a cominciare dalla veicolazione dei marchi nell’ambito delle relazioni del museo, nazionali e internazionali, senza che questo debba voler dire per forza entrare in un’ottica di sponsorizzazione. Sarà importante che chi lavora a costruire forme di *membership* - la proprietà, la direzione, un’altra professionalità che possa avere prestigio agli occhi dei membri - lo faccia non in modo casuale ed episodico ma continuo e professionale. Come ha scritto qualcuno, l’unico limite per le attività riservate ai membri di un gruppo siffatto è la fantasia, ma esse dovranno però essere sempre pensate in una logica di coinvolgimento e di ampliamento, e anche di durata. Applicando prassi e modelli altrove utilizzati con successo alla realtà di una cittadina ricca e dal fitto tessuto produttivo, nella quale molti dei protagonisti più conosciuti sono a capo di imprese mobiliere dal marchio famoso in Italia o nel Mondo e costituiscono una speciale comunità di imprenditori che parlano un comune linguaggio e operano nello stesso settore, si può immaginare quale potrebbe essere il significato di appartenere o meno a una comunità ristretta legata a un siffatto museo.

Un approccio in parte diverso sarà richiesto al museo per ricorrere come forma di abituale autofinanziamento alle diverse possibili varianti della sponsorizzazione. Le sponsorizzazioni altro non sono che un mezzo, a volte il più rapido e/o il più efficace, che le aziende hanno per promuovere la propria immagine. Farsi una particolare pubblicità in sostanza, associando il proprio marchio a qualche iniziativa o a qualche realtà capace di comunicare valori positivi: una pubblicità che spesso non è consentita ai concorrenti che non possono sfruttare analoghi strumenti di comunicazione. Considerato che le sponsorizzazioni costituiscono una forma di finanziamento a rischio di continuità, sarebbe bene non contare sul loro apporto per finanziare spese di tipo strutturale, ma la professionalità impegnata nel *fund-raising* dovrà fare lo stesso il possibile per conservare al museo un certo livello di queste entrate anche in presenza di un forte avvicendamento degli sponsor. Occorrerà fare sempre il possibile perché il rapporto con essi da occasionale possa diventare più stabile, con partnership di lungo periodo, per la capacità di programmazione del museo, e per l'insieme delle entrate finanziarie: un apporto consistente e più o meno costante dalle sponsorizzazioni avrebbe diversi importanti significati.

Il tipico rapporto contrattuale che sottintende la sponsorizzazione può essere rivestito di molte forme concrete. Quella tipica prevede il pagamento di un costo per la veicolazione del marchio attraverso *media* e canali di comunicazione concordati, ma un museo come quello del mobile di Meda, pur cercando di conciliare sempre *mission* ed esigenze di bilancio, potrà sperimentare altre forme che dovessero apparire più idonee a soddisfare le esigenze degli sponsor. Tanto per fare un esempio: dall'adozione di un qualche "pezzo" del museo alla promozione in alcune occasioni dei prodotti delle aziende medesi, privilegiando le iniziative ad alto ritorno di immagine. Le entrate derivanti dalla voce sponsorizzazioni dipenderanno comunque essenzialmente dalla capacità del museo di veicolare con adeguati strumenti di comunicazione i marchi aziendali, e quindi di rendere nel modo richiesto il servizio per le quali le imprese spendono pagando il museo piuttosto che una qualche altra istituzione.

Non ci addentriamo in questo strumento di autofinanziamento perché anche per questa leva c'è un'abbondante letteratura che permette in ogni momento approfondimenti e riflessioni che possono essere facilmente rapportati al museo che verrà. Va solo ricordato il fatto che si può sponsorizzare qualsiasi cosa, dalla carta intestata al museo stesso e che il limite che ogni soggetto pone all'associazione di un marchio alla propria immagine non è quasi mai dato da questioni economiche, bensì da valutazioni di altra natura, etiche in particolari, con riguardo alla propria *mission* e all'attività dello sponsor. Non vorremmo dare l'impressione di suggerire di non essere troppo schizzinosi nel decidere cosa sponsorizzare, non è il nostro compito, ma a coloro che dovranno prendere delle decisioni nel merito, magari fra non molto tempo - non ci sarà da aspettare un museo in funzione, perché con gli sponsor si potrà cominciare molto presto, come insegna l'utilizzo delle impalcature - possiamo tuttavia raccomandare di considerare con molta attenzione il bilancio del museo prima di decidere.

Un discorso a parte meriterebbero le risorse provenienti dalle fondazioni bancarie o da altre realtà ad esse assimilabili. Ci limitiamo ad accennarne perché è un contesto che potrebbe anche subire modifiche significative nel medio periodo. Scorporate le banche a seguito della c. d. "legge Amato"³² e pur modificate successivamente in peggio alcune regole, le fondazioni bancarie hanno visto la loro funzione mutata verso i soli scopi di utilità sociale. L'esempio dato nel finanziamento di molte attività culturali da parte della Fondazione della Comunità di Monza e Brianza, ex CARIPLO, è in questo senso probante. Si tratta di una fonte di possibili finanziamenti da tenere in gran conto, ancorché l'attività dei musei non dovesse essere prioritaria nelle valutazioni di chi governerà la fondazione. L'ammontare delle risorse elargite - attualmente viene finanziata per lo più la metà del costo dei singoli progetti, a fronte dell'impegno delle istituzioni finanziate a coprire l'intero - è oggi assai significativo. Oltre a questa fonte di finanziamento potrebbero aggiungersi anche alcuni particolari istituti di credito, talune aziende che operano nel ramo delle assicurazioni e

³² D. lgs. 20 novembre 1990 n. 356.

altre ancora che sono solite riservare parte dei loro utili a destinazioni “culturali”, aventi quasi sempre il significato di restituzione di valore sociale alle comunità da cui esse traggono i loro profitti. Tutte queste istituzioni private mirano del resto a rafforzare il legame con il territorio in un momento in cui il processo di ulteriore globalizzazione appare irreversibile. Quale migliore occasione allora per rendere concreto questo interesse che aiutare il museo del mobile di Meda, che potrebbe essere il miglior esempio di cura locale di una produzione con vocazione mondiale?

Nel dare giustamente importanza alle risorse che potranno derivare dalle varie forme possibili di *membership* o dalle sponsorizzazioni, abbiamo in qualche modo accantonato alcuni proventi che ci sembrano essere meno importanti per il futuro museo, ma ciò non vuole dire che possano essere del tutto trascurati. A cominciare proprio dalle c. d. “liberalità”, elargizioni in denaro senza contropartita, offerte al museo da singoli cittadini o da imprese quando e perché il museo sarà ritenuto dai donatori più meritevole di qualche altra istituzione. E magari anche perché il museo o il donatore potrebbero godere di un regime fiscale di favore per quelle liberalità ricevute o donate. Da parecchi anni è stata infatti avviata una politica fiscale - più o meno elastica secondo gli intendimenti dei vari governi che si sono succeduti dai primi anni Novanta - destinata a facilitare queste elargizioni a favore del patrimonio e delle attività culturali. Chi avrà la responsabilità del *fund-raising* approfondirà professionalmente gli aspetti normativi concreti, che qui evidentemente trascuriamo. Ricordiamo solamente che l’attuale normativa, limitatamente alle donazioni in denaro e almeno per quel che riguarda le imprese, non è molto “vincolistica” rispetto agli scopi - scopi istituzionali o programmi culturali non fa differenza - non pone limiti di deducibilità dal reddito ed è applicabile in genere a tutte le istituzioni culturali.

Le forme di liberalità potranno non fermarsi alle elargizioni in denaro. Non saranno da sottovalutare le donazioni in natura, che potranno interessare il nostro futuro museo non meno di quanto accade in altri tipi di musei. Tutte le forme di donazione potrebbero risultare uno strumento davvero importante per acquisire collezioni, anche assai significative, contribuendo a incrementare così il patrimonio culturale del museo. E anche per operare significativi risparmi. Le donazioni in natura, non meno delle liberalità in denaro, e soprattutto la loro frequenza e la loro consistenza, saranno anche la misura della capacità del museo del mobile di avere riconosciuto il ruolo di “museo della città”, di essere riuscito a promuovere se stesso, di essere noto e visibile.

È opinione comune che le politiche dei singoli musei rivolte a incrementare le elargizioni in denaro o in natura siano tanto più efficaci e redditizie per le singole istituzioni quanto più sono attente le politiche pubbliche generali in quest’ambito. Sugeriremo tuttavia di ridurre nel nostro caso il concetto di politiche pubbliche alla dimensione locale: le elargizioni a favore del futuro museo saranno senz’altro condizionate dal livello di agevolazioni fiscali, ma non meno dalle politiche di valorizzazione e promozione del museo e del suo patrimonio che il Comune, il tavolo di discussione, i fondatori prima e la proprietà e la direzione del museo in seguito, sapranno condurre presso i cittadini e le imprese medesi.

Di un’altra risorsa che potrebbe avere un significato economico importante, ancorché la sua contabilizzazione non sia facile, diremo poco più avanti parlando di personale: il volontariato. L’apporto personale volontario, istituzionalizzato o meno tramite associazioni, costituisce già oggi per molti musei uno strumento fondamentale per il loro funzionamento, ma qui possiamo aggiungere che una risorsa importante potrebbe essere costituita da quella forma meno comune di apporto volontario che è quello fornito dalle imprese. Esistono esperienze in tal senso che mostrano tutta la positività di questo apporto ed esso potrebbe essere sperimentato con grande successo anche dal nostro museo. Dipendendo anche in questo caso essenzialmente dalla capacità del museo stesso di essere importante per la città, potrebbe essere favorito dalla presenza di molte aziende che potrebbero concorrere gratuitamente all’adeguamento delle strutture alle esigenze museologiche, agli allestimenti e alle esposizioni. Il museo del mobile - pur senza offrire in cambio la diretta veicolazione dei marchi aziendali, non trattandosi di vere e proprie sponsorizzazioni con apporti in

natura - potrebbe trovare forme adeguate per il riconoscimento pubblico di questo apporto importante sotto il profilo economico-finanziario.

13.2 L'equilibrio economico del museo

L'attenzione che abbiamo fin qui mostrato sulle entrate del museo - seppure fugace per via della necessaria sintesi di questo lavoro - non è data dalla nostra libera scelta di porre l'accento su questo aspetto, ma dal comune riconoscimento del fatto che per ogni museo la questione delle entrate condiziona ogni altro aspetto della sua gestione. Oramai da molti anni in verità, e per una serie di motivi legati principalmente alla scarsità, relativa ma generalizzata, delle risorse e a una più attenta cultura di gestione, non è più tempo che gli operatori dei musei - tradizionalmente più propensi a considerare gli aspetti culturali che quelli gestionali - pensino solamente a cosa fare con le risorse a disposizione (e qualche volta anche a prescindere da queste).

Pur considerando che il museo di Meda nascerà per produrre cultura, è bene che fin dalla sua nascita la principale preoccupazione della sua direzione sia rivolta ad assicurare l'equilibrio economico, intendendo questo concetto nel modo più comune che l'economia aziendale e anche il semplice buon senso suggeriscono, ossia che almeno entrate e uscite si equivalgano ogni anno, senza indebitamenti e magari con attivi che possano essere reinvestiti per migliorare. È questo equilibrio - come già accennato - la condizione essenziale cui sarà legata l'autonomia culturale del museo, la condizione essenziale perché esso possa operare anche nell'interesse di tutta la città, sia quello delle future generazioni che quello dello stesso comparto cittadino del mobile.

Semplice buon senso si potrebbe dire, e prima a un tavolo di discussione per decidere del futuro museo e poi via via nelle azioni che saranno definite dalla proprietà e dalla direzione, il buon senso dovrebbe darsi per scontato. Ma è noto che a volte il buon senso va da un'altra parte, e proprio per evitare tutti i pericoli di una cattiva gestione economico-finanziaria la futura proprietà e/o la direzione del museo dovranno adoperare ogni possibile accorgimento. A cominciare dall'attivazione di un ordinamento contabile adeguato all'assetto istituzionale, alla forma giuridica, alle previsioni di legge e soprattutto alla necessità di fornire informazioni utili, veritiere e complete riguardo a questo assetto fondamentale. Naturalmente nel tempo più opportuno, che in questo caso significa da quando il museo sarà istituito formalmente e comincerà a utilizzare risorse economiche e finanziarie.

La direzione del museo saprà sicuramente predisporre e utilizzare il miglior ordinamento contabile possibile a questo scopo e non è quindi il caso di approfondirne qui gli aspetti tecnici. Diamo anche per scontato che il primo degli obiettivi da perseguire quotidianamente sarà quello di dare effettività ai principi di efficienza, economicità ed efficacia. Sia che il futuro museo abbia veste pubblica, e che quindi l'adozione di questi tre principi gestionali sia un obbligo derivante da norme imperative, sia che nel caso di una veste privata questi principi siano considerati "solo" essenziali strumenti di buona gestione, su di essi dobbiamo sorvolare, giacché non possiamo pensare in questo studio progettuale che non venga data loro puntuale applicazione. Per le connessioni con altre parti di questo studio, vale però la pena di accennare qui a qualche aspetto di ordine generale di cui tenere particolare conto nella fondamentale ricerca dell'equilibrio economico.

Non è comunque facile fare dei ragionamenti in ordine ai musei su questo tema particolare. Gli studi esistenti non sono di grande aiuto, perché in parte sono scarsamente attendibili nel metodo e finiscono per confrontare sempre realtà museali assai diverse tra di loro. Ci sembra dunque che il nostro ragionamento debba tenere conto soprattutto di quella che potrà essere la realtà del museo di Meda, e in questo senso non crediamo di esagerare se affermiamo che a parer nostro, ancorché ovvio in linea teorica, l'obiettivo gestionale del futuro museo debba proprio essere la ricerca di un attivo, così da poter reimpiegare gli utili. Sappiamo naturalmente benissimo che nella pressoché totalità dei musei già il pareggio del bilancio - l'eguaglianza tra gli impieghi e le entrate derivanti da

redditi finanziari, finanziamenti pubblici e privati, ricavi dalle attività museali tipiche e dai servizi aggiuntivi - è considerato un grande successo e non vogliamo essere ottimisti per forza, ma crediamo che il museo dovrà porsi obiettivi alti, e che esso potrebbe avere nelle attività commerciali un punto di forza decisivo per il raggiungimento di un obiettivo così pretenzioso.

In linea di principio l'equilibrio economico di qualunque museo è tanto più facilmente raggiungibile quanto più le entrate sono costituite da fonti interne - proventi generati dai servizi tipici del museo e dai c. d. "servizi aggiuntivi" - e quanto meno dipendono invece da risorse esterne, finanziamenti pubblici o privati che siano. Sulla base di questo assunto sarebbe tuttavia (quanto meno) difficile immaginare per il nostro museo anche il solo pareggio di bilancio. Un equilibrio economico che potrebbe essere poco meno di un miraggio, potendo ragionevolmente contare su fonti tradizionali di entrata interne correlate a una domanda di visitatori e acquirenti che non potrà essere particolarmente significativa, anche quando il museo fosse stato in grado di operare scelte strategiche che lo avrebbero reso una meta turistica importante. Dovesse dipendere il suo bilancio dalla vendita dei biglietti o da altri servizi "tipici" o "aggiuntivi" tradizionali, difficilmente il museo avrebbe buone prospettive di sopravvivenza, e in ogni caso queste sarebbero assai diverse rispetto a come le abbiamo immaginate in questo studio.

Una serie di servizi aggiuntivi collaterali potrebbero migliorare la situazione se, oltre a quelli più comuni, ne mettessero a punto appositamente altri, più accattivanti ancorché in linea con la tipologia del museo. Crediamo però che occorra andare ancora più in là e considerare seriamente la possibilità per il museo stesso - nelle forme che ovviamente occorrerà studiare prima e concordare poi con una molteplicità di soggetti proprietari di marchi e di idee - di riprodurre, produrre e vendere a chiunque possa essere interessato copie dei mobili e dei complementi d'arredo presenti nel museo. Non solo, potrebbero studiarsi forme di collegamento, accordi o quant'altro, sulla base dei quali vendere anche creazioni non ospitate al museo ma prodotte da aziende appositamente convenzionate. Sarebbe veramente un grave errore non considerare l'opportunità di svolgere una vera e propria attività commerciale in questo settore.

Gli accordi potrebbero prevedere percentuali variamente definite, che potrebbero andare da quote minime per l'aver favorito accordi commerciali conclusi dalle stesse aziende, fino al cento per cento per manufatti messi a disposizione del museo come liberalità. Il *brand* del museo, equivalente a un vero e proprio marchio territoriale di qualità, origine e garanzia, se opportunamente qualificato e veicolato, potrebbe accompagnare per il mondo molti prodotti di lusso e/o di nicchia venduti da questa istituzione culturale. Il peso di queste attività, svolte in forme che solo qualche museo ha sperimentato, potrebbe far salire e di molto le entrate commerciali, che negli altri musei solo nei migliori dei casi raggiungono una quota intorno al 10% del totale delle entrate.

Oltre a questa attività commerciale che, ripetiamo, se ben studiata nei suoi molteplici aspetti e messa in opera con successo, potrebbe essere davvero rilevante per il museo, se ne potrebbero proporre anche altre, meno pretenziose sotto l'aspetto degli introiti ma comunque innovative e qualificanti. Il museo potrebbe pensare ad alcune specifiche attività formative o all'utilizzo di alcuni diritti che potrebbero essere stati ceduti al museo stesso, ad attività scientifiche a pagamento o a consulenze per i molti soggetti che in un ampio territorio intorno a Meda, nel distretto del mobile o anche in giro per il mondo, ne potrebbero avere bisogno.

Naturalmente dovrà essere messo in conto che, anche sfruttando al meglio l'attività commerciale e pur aggiungendo servizi innovativi, l'equilibrio economico del museo potrà essere raggiunto solo grazie all'apporto di risorse esterne. In questo caso - tralasciando il rilievo di eventuali rendite finanziarie, almeno nella fase di *start-up* e nei primi anni di funzionamento - il resto delle entrate dovrà essere ricercato per intero nelle sovvenzioni. Decisivi saranno sia l'ammontare di queste sovvenzioni che la loro quota rispetto al complessivo fabbisogno. Tale quota nei fatti potrà essere ampiamente variabile e ovviamente quanto minore essa sarà tanto più la proprietà e la direzione del museo potranno essere autonome e durare nel tempo.

La ripartizione fra le risorse provenienti dai privati e quelle erogate da enti pubblici definirà anche il tipo di influenza che verrà esercitata sul museo. In teoria le sovvenzioni potrebbero giungere per intero dal mondo privato, fatto che però potrebbe essere assai vantaggioso per certi versi e meno per altri. Anche se immaginiamo che un intervento consistente di parte pubblica non potrebbe essere acritico e puramente ripianatorio di eventuali difficoltà, riteniamo che, anche in relazione all'assetto della proprietà, potrebbe essere preferibile in linea di principio una sovvenzione - soprattutto se decisiva - proveniente da chi meglio rappresenta l'interesse generale.

L'ammontare delle sovvenzioni, e delle risorse in genere necessarie, per equilibrare i bilanci non dipenderà ovviamente da un astratto fabbisogno ma esso sarà in relazione necessaria e reciproca a quanto preventivato sul fronte delle spese, e queste, variamente ripartite fra costi fissi e variabili, dipenderanno non solo dalle politiche culturali e gestionali del museo ma anche da scelte e attenzioni sui quali la direzione potrà incidere in misura significativa. Le spese non dipenderanno solo da questioni di quotidiana efficienza, alla quale va ovviamente affidato il compito di consentire una riduzione dei costi attraverso quella degli sprechi, ma l'ammontare delle spese dipenderà in misura molto significativa da scelte di tipo strategico. Ovviamente dobbiamo ritenere a priori, come detto, che si applicheranno in generali tutti i principi di una buona gestione corrente - a cominciare dalla predisposizione di *business plans* in luogo dei tradizionali e approssimativi approcci, dalla giusta considerazione per i beni patrimoniali, dall'attenzione alla congruità dei costi e dei ricavi, dalla giusta flessibilità nell'equilibrio monetario, ecc. ecc.. Se però, ad esempio, i più tipici costi fissi, personale e manutenzione, dovessero incidere oltre il dovuto sull'insieme delle spese, potrebbero essere il chiaro sintomo di una scarsa capacità di programmazione ancorché a prima vista dovessero sembrare tecnicamente incompressibili. Facciamo questo esempio, anche noiosamente, perché troppo spesso si verificano in concreto profonde differenze fra le migliori intenzioni e i rendiconti della gestione.

Una raccomandazione necessaria che ci sentiamo di fare è quella di prestare molta attenzione nel decidere quali costi considerare fissi, perché in qualche modo "tecnici" o necessari, e quali invece discrezionali. La valutazione dei risparmi che si possono effettuare riducendo questi ultimi è assai più complessa rispetto a quella riferibile ai primi. Non sempre è infatti possibile tenere conto nel modo opportuno delle conseguenze di una riduzione dei costi discrezionali. Il consiglio che si dà in questi casi è sempre lo stesso: non ridurre i costi a scapito della qualità, e anche se questo concetto può essere relativizzato, raccomandiamo di non ridurre quei costi che sulla qualità incidono in modo irrimediabile. Soprattutto consigliamo di avere sempre e comunque un'ottica di lungo periodo, evitando di pensare - come per gli investimenti del resto - che la riduzione dei costi possa sempre avere immediati e positivi riscontri.

Il ragionamento di fondo sui costi è banalmente quello che ogni museo - come ogni azienda - dovrebbe agire per cercare di ridurre la quota dei costi fissi a vantaggio di quelli variabili, rendendo il più possibile flessibili le scelte che andranno a incidere su questi ultimi. La raccomandazione più utile e opportuna è però probabilmente quella che vogliamo fare a chi avrà in mano questo studio per svilupparlo in una progettazione esecutiva che riguarda l'assetto finanziario e a chi avrà in futuro la responsabilità della programmazione economica. Una raccomandazione più psicologica che tecnica o, se si vuole, che somma entrambe le caratteristiche, e a cui abbiamo appena accennato: agire sui costi evitando interventi emotivi e di breve periodo, perché i risultati migliori degli interventi destinati al risparmio sono quelli di più lungo periodo. Evitare di essere messi in condizione, magari fin dall'inizio, di "tagliare" in continuazione spese considerate superflue solo perché non sostenibili.

L'esempio appena portato - personale e manutenzioni come ambiti ai quali prestare molta attenzione - potrebbe essere ampliato senza difficoltà ad altre voci, ma in ragione del fatto che il primo ambito rappresenta sempre un costo fisso notevole giova tenere presente che consulenze e collaborazioni saranno sempre molto costose, sia per la specificità stessa di ogni museo quale istituzione culturale sia per quella propria del museo del mobile, che richiederà professionalità non

facilmente reperibili sul mercato. Dovrebbe però essere chiaro che riteniamo del tutto inopportuno risparmiare sulla qualità del personale - la qualità del museo di Meda, come di tutti gli altri, sarà in diretto rapporto alla qualità delle persone che ci lavoreranno - e quindi consigliamo vivamente di operare in questo ambito una vera e propria scelta strategica. A scriverlo qui la cosa appare quasi banale, ma potrà rivelarsi decisiva anche per i bilanci: sarà opportuno avere in casa, "in organico" come si suole dire, le professionalità più qualificate e costose di cui non si potrà fare a meno ogni giorno. Occorrerà per questo saper selezionare "sulla piazza" e attivare in proprio adeguate politiche formative. Si potrà agire poi, nei modi che potrebbero rivelarsi più utili al bilancio, per i servizi più facilmente acquistabili sul mercato.

Uno dei consigli più scontati che si danno è quello che vuole le spese correnti sostenute da entrate certe e quelle variabili, o addirittura *una tantum* come quelle per mostre e progetti culturali temporanei, sostenute da entrate straordinarie finalizzate a questi scopi. Il consiglio che possiamo aggiungere, scontato anch'esso ma sempre buono, è ovviamente quello di utilizzare le entrate variabili - contributi a fondo perduto o meno e sovvenzioni totali o parziali di attività destinate ad esaurirsi in tempi brevi - in maniera tale da lasciare il più possibile in eredità al museo anche benefici di lunga durata, che in varie forme possano andare ben oltre il tempo dell'intervento o dell'iniziativa. Ovviamente, al contrario, bisognerebbe evitare di correlare alle entrate variabili del museo costi non preventivati e risultanti necessari solo per scarsa capacità di programmazione.

Forme di risparmio potrebbero ottenersi stipulando buoni accordi di lungo periodo con i proprietari per l'utilizzo di strutture non appartenenti al museo o cedute in vario modo in forma agevolata. Avendo immaginato il nostro museo come diffuso sul territorio e quindi ospitato in una molteplicità di ambienti, lo strumento potrebbe avere un rilievo economico non indifferente (ferma restando l'opportunità di una diretta proprietà della sede principale). Gli accordi con i proprietari potrebbero riguardare anche altri aspetti, collezioni come attrezzature particolari, ma quel che conterà davvero per riuscire ad effettuare questi risparmi sarà sempre l'autorevolezza raggiunta dal museo della città.

A conclusione di queste pur scarse considerazioni sulla necessità di un equilibrato assetto finanziario, vogliamo aggiungere una che rileva anch'essa più sotto il profilo psicologico che sotto l'aspetto tecnico, ma che potrebbe dare adito tuttavia ad assai pericolose conseguenze. Siamo stati volutamente ottimisti pensando alla possibilità di un museo in attivo e lo abbiamo fatto per sottolineare la necessità di prendere in seria considerazione l'attività commerciale che abbiamo suggerito. La realtà, come detto, è quella che le istituzioni museali raggiungono con difficoltà il pareggio del bilancio. A volte si tratta di impossibilità vera e propria, altre volte la difficoltà deriva dal fatto che il museo si concentra soprattutto sulla *mission* culturale, quasi come se essa fosse incompatibile con una sana e buona gestione o fosse di gran lunga più importante di tutto il resto. Ovvio che anche per noi la funzione culturale è prevalente - questo studio progettuale è la più evidente dimostrazione - ma vogliamo avvertire dei rischi che possono derivare anche da un atteggiamento rinunciatario del tipo "la cultura è più importante e tanto il pareggio è comunque irraggiungibile". Questo ci sembra l'approccio peggiore, il modo più sicuro di cacciare via dal museo un'indispensabile cultura manageriale, di cui l'attenzione agli aspetti economico-finanziari e in primo luogo agli equilibri di bilancio è parte essenziale. Bene, è proprio questo genere di approccio che raccomandiamo di evitare a ogni costo!

13.3 Valutazioni e controlli

Il fattore che maggiormente incoraggia la scarsa attenzione verso gli equilibri economico-finanziari è l'acritico finanziamento, la certezza che i disavanzi del museo (come di qualsiasi altra istituzione) saranno coperti indipendentemente da ogni controllo. È lo stesso assetto istituzionale che potrebbe favorire questa situazione, ma sono i comportamenti effettivi ad aggravare gli effetti della mancanza di verifiche e di valutazioni, nell'ambito economico-finanziario come in tutti gli

altri ambiti della complessa azione di ogni istituzione museale. L'assenza di ogni controllo - delle prestazioni individuali, delle singole strutture e del museo nel suo complesso - potrebbe cominciare da quello della proprietà sulla direzione e proseguire poi via via a cascata per ogni livello. La mancanza di verifica e di valutazione riguardo il raggiungimento degli obiettivi assegnati potrebbe perfino originare ancora più a monte, nella stessa mancata assegnazione di obiettivi, così da provocare una pressoché certa deresponsabilizzazione collettiva. Niente tuttavia sarebbe peggio della mancata assunzione di responsabilità da parte della dirigenza, perché essa si trasmette come un virus letale a tutta l'organizzazione.

Uno scenario deprimente. Per evitare che accada quanto appena descritto - uno scenario tutt'altro che inconsueto purtroppo - non c'è però che una strada, quella di responsabilizzare tutti gli attori attraverso un sistema di valutazione delle prestazioni: lo strumento, utilizzato spesso anche in funzione premiante, ha indubbiamente un valore strategico per tutte le organizzazioni museali e quindi non potrà non averlo anche per il nostro museo. Non possiamo perciò esimerci dal raccomandare ogni sforzo per la sua introduzione fin dall'istituzione del museo - e ancorché possano volerci ancora anni per l'apertura - e per la creazione di una cultura della valutazione, di un sistema votato alla ricerca costante della qualità a ogni livello. Riteniamo anche necessario che il sistema di valutazione scelto vada applicato alle prestazioni del museo nel suo complesso attraverso l'analisi dei suoi servizi ma anche alle prestazioni dei singoli operatori e delle singole strutture interne. Non si pensi che uno strumento di valutazione possa però essere introdotto facilmente a museo in funzione: ciò comporterebbe un maggiore dispendio di energie nel dover convertire la struttura organizzativa, e forse l'intero sistema museo, alla logica della qualità e niente è così faticoso come dover riconvertire una cultura organizzativa.

La direzione dovrà quindi ragionare molto presto sul miglior sistema di valutazione da costruire per il futuro museo. Per fortuna il tema della valutazione è in auge da un paio di decenni e per non far diventare la costruzione del sistema un problema sono disponibili una buona letteratura e anche buone prassi, e in ogni caso anche dei seri esperti. Tuttavia qualche suggerimento anche in queste pagine non guasta, a cominciare da quello di non fermarsi affatto alla valutazione dei processi per ottenere una qualche certificazione da affiggere dietro la scrivania del direttore o aggiungere nella carta intestata, non perché essa non abbia qualche utilità, ma perché altre valutazioni saranno decisamente più importanti. Conteranno assai di più quelle che saranno effettuate dai clienti sui "prodotti" del museo, ossia i servizi rivolti al pubblico esterno. Conteranno molto anche quelli destinati alle altre strutture del museo: queste ultime avranno la necessità di poter fare affidamento sulla reciproca collaborazione tanto degli uffici come dei singoli colleghi, e la valutazione delle prestazioni non potrà quindi avere riguardo solo per le prestazioni *front office*.

La misurazione delle prestazioni rese al pubblico esterno, a cominciare dai visitatori ma evidentemente non solo a loro, darà anche il grado di legittimazione del museo, il vero risultato dell'impiego di ingenti risorse in funzione delle aspettative della comunità medese. Alle prestazioni rese al pubblico - valutabili anche dall'interno ma mediante standard di qualità alti e pensati ponendosi sempre dal punto di vista del "cliente" - sarà inevitabilmente rapportata ogni altra valutazione. La misurazione del gradimento dei "prodotti", insieme ad altri idonei strumenti di indagine di *customer satisfaction*, misurerà il grado di soddisfazione dei visitatori e degli altri utenti, quella che in fondo conta di più, anche in un museo.

Sarà necessario introdurre fin dall'inizio un sistema di valutazione perché esso dovrà servire anche alla responsabilizzazione di ogni operatore del museo. Associato naturalmente e necessariamente alla possibilità di autodeterminazione degli operatori nelle decisioni da prendere ogni giorno - secondo ovviamente diversi gradi di autonomia, ma responsabilità e autonomia dovranno essere un binomio inscindibile - il sistema di valutazione sarà lo strumento organizzativo più efficace per avere un museo di qualità, oltre che basato su un assetto economico-finanziario equilibrato. Ovviamente il sistema da costruire dovrà essere tale da mettere in condizione in ogni momento la direzione del museo - ma meglio ancora tutti gli operatori - di analizzare la posizione

“attuale” rispetto agli indicatori di qualità individuati e agli standard definiti e di intervenire al meglio, con interventi mirati e adeguate politiche, per correggere e reindirizzare gli scostamenti.

Il sistema di valutazione funzionerà se sulla base degli esiti delle verifiche, periodiche e non, metterà la direzione in condizione di operare al meglio, consentendogli di operare continuamente tra programmazione e controllo in funzione dei risultati attesi. Naturalmente il nostro museo deciderà il proprio sistema di valutazione in base alle caratteristiche che saranno state definite nella sua *mission* e quelle che gli saranno concretamente peculiari. Non ci sogniamo di indicare qui né metodologie per misurare i risultati né il livello di analisi e tanto meno le grandezze da monitorare, la periodicità, i criteri per definire gli standard, ecc. In questo studio progettuale abbiamo lasciato volutamente il futuro museo aperto a ogni assetto e a ogni forma concreta possibile e saranno prima il percorso istitutivo del museo e poi la sua concreta realizzazione a suggerire, sulla base delle caratteristiche del museo in funzione, quali criteri di analisi e quali metodologie usare.

Tuttavia, proprio perché il sistema andrà progettato per tempo e implementato lungo tutto il percorso istitutivo aggiungiamo ancora qualcosa. Intanto è utile ricordare, per il tavolo di discussione o per i fondatori, che l'introduzione di un sistema di valutazione delle prestazioni andrà fatta secondo le stesse logiche che valgono per le imprese, con le stesse motivazioni e anche con le necessarie connessioni con un (buon) sistema di *reporting*, che abbia le caratteristiche della formalità, coerenza, oggettività, ecc., soprattutto tale da consentire alla direzione di poter pianificare e controllare nel modo migliore. Come fanno le aziende capaci, allo scopo di tradurre politiche e strategie in decisioni continue, e come dovrà fare il futuro museo. Senza disporre di un efficace sistema di valutazione strettamente connesso a un efficiente sistema di *reporting* ogni decisione, a cominciare da quelle più importanti, verrebbero prese per così dire “al buio”, con conseguenze negative facili a immaginarsi e probabili elevati costi di inefficienza: *modus operandi* che, ovviamente, ci auguriamo non diventi quello consueto del nostro museo.

È quasi un'ovvietà dirlo, ma il sistema di valutazione e quello di *reporting*, dovranno essere supportati fin dall'inizio da un adeguato sistema informativo. La disponibilità di dati è da sempre essenziale per ogni organizzazione per poter pianificare tutta l'attività e non potrebbe quindi non esserlo anche per il nostro museo. Il sistema informativo non dovrà peraltro essere limitato alle sole informazioni interne, perché il nostro dovrà essere un museo aperto al territorio e attento alle informazioni che da esso provengono, così da poterne leggere il presente e ragionare sugli sviluppi futuri. Il museo racconterà del passato della città ma sarà attento ai cambiamenti, e non solo a quelli che riguarderanno i prodotti finali ma a ogni aspetto della filiera produttiva. Senza questo legame stretto e senza conoscere ciò che avviene intorno il museo diventerebbe alieno alla città. Naturalmente, ma questo ci pare del tutto ovvio, un sistema informativo fornirà tutti i dati necessari sul pubblico del museo, sui servizi che gli sono destinati, sugli impieghi delle risorse per fornirli. Consentirà insomma di fare tutti i necessari ragionamenti basandosi sulla realtà delle cose.

È infine cosa assai opportuna che il sistema di valutazione, come del resto accennato, non si fermi a valutare i risultati dei servizi interni ed esterni, ma venga utilizzato per valutare anche le prestazioni personali. Come avviene nelle organizzazioni più attente, nelle quali peraltro non viene certo usato in modo vessatorio, il sistema viene regolarmente adoperato per assegnare le responsabilità e soprattutto gli obiettivi individuali, misurare il loro raggiungimento e decidere di conseguenza di una parte variabile ma significativa delle retribuzioni. Solo attraverso un siffatto sistema di valutazioni individuali si potrà avviare il virtuoso processo che, abbinando autonomia e responsabilità, potrà portare nel museo a una diffusa cultura del risultato, la dote patrimoniale più utile in una organizzazione che sarà necessariamente votata a fare i conti ogni giorno con obiettivi alti e scarsità di risorse.

Non ci addentriamo in altri aspetti - come gli effetti positivi per il clima e il funzionamento dell'organizzazione - che si trovano da anni ben descritti in ogni buon manuale di valutazione delle prestazioni, ma possiamo continuare a raccomandare di non sottovalutare affatto l'importanza di dotarsi di questo sistema strategico. Lo facciamo proprio perché l'approccio alla qualità viene

giustamente consigliato da molti anni ma di fatto viene ampiamente disatteso, a cominciare dalle organizzazioni pubbliche - con rari esempi positivi - ma non solo, e dai musei in particolare. La sottovalutazione dell'aspetto strategico di questo approccio porta a inani fatiche quotidiane, fatiche che non sappiamo se un museo del mobile come qui lo abbiamo pensato potrebbe mai sostenere.

13.4 Le leve del marketing

Introduciamo alla fine di questa parte dedicata all'assetto economico-finanziario alcune riflessioni sulla necessità per il museo di utilizzare al meglio lo strumento del marketing e le sue leve. Avremmo in verità potuto farlo anche in altre parti di questo lavoro progettuale visti i temi che vengono toccati e i contenuti stessi dello strumento, ma solitamente il marketing - banalizzandolo a volte - anche quando si definisce "territoriale" e si applica a sistemi che non sono finalizzati al lucro viene associato ai temi economici, e quindi lo facciamo qui. Del resto lo strumento viene adoperato nelle organizzazioni da professionalità che finiscono spesso per afferire alle aree economico-finanziarie o contabili. Nella tradizione italiana vi è, quanto meno, una sorta di ritrosia nell'uso di tecniche di mercato nell'ambito delle istituzioni culturali e in particolare per incentivare e accrescere il pubblico dei musei, ma abbiamo pensato che valesse la pena di consigliarne invece decisamente l'uso, anche se ovviamente confidiamo sul fatto che la direzione del museo adopererà le leve del marketing senza bisogno del nostro consiglio. Confidiamo altresì sul fatto che vorrà utilizzare anche quelle leve che sono oramai dirette più alla dimensione qualitativa che a quella quantitativa, destinate a generare interesse anche di tipo indiretto verso il museo, soprattutto da parte di mecenati, finanziatori, sponsor.

Nel futuro museo del mobile non si potrà del resto trascurare lo strumento del marketing perché non ci si potrà dimenticare, in ogni momento, che il museo esiste solamente in funzione del fatto di servire un pubblico. Senza il suo pubblico il museo potrebbe anche essere gestito come un deposito, ancorché magari indirizzato alla tutela, alla conservazione e alla ricerca. Chiunque agisca per un pubblico - per educare, dilettere, convincere o vendere non fa differenza - ha bisogno di utilizzare il marketing: senza dover confondere il suo ruolo con quello della pubblicità, esso è lo strumento da utilizzare anche nel museo per poter ottenere il meglio nei servizi resi al pubblico e massimizzare il pubblico stesso.

Pur non accettando affatto l'idea che il pubblico, come cliente del museo, possa essere il suo "sovrano" assoluto, dovendo quindi tutto adeguarsi nell'organizzazione museale alle sue esigenze e magari solo al suo diletto, occorrerà tenere in gran conto la necessità di richiamare al museo un pubblico ampio, variegato e per certi versi sempre nuovo, e di generare servizi appropriati rispetto ai suoi bisogni. È d'altronde già tramontata da diverse generazioni la convinzione che il pubblico debba necessariamente adattarsi a un museo ed è bene che ci si convinca presto del fatto che tutti gli uomini sopravvivranno benissimo anche senza aver mai visitato il museo medese. Accade per il Louvre e non c'è motivo quindi perché non accada per il nostro. Conoscere però meglio il pubblico, quello ospite e quello potenziale, a prescindere da quanta parte di esso diventerà nostro visitatore, è semplicemente cosa buona e saggia, e anche doverosa, se solo pensiamo al possibile ritorno economico. Quella generata dalla bigliettazione e dagli altri tipici servizi museali sarà anche una piccola parte rispetto al totale delle entrate, come abbiamo visto, ma anch'essa potrà contribuire all'equilibrio economico, e non è male che possa essere anch'essa massimizzata attraverso le leve del marketing.

Studiare l'utenza quindi. Conoscere il proprio pubblico, allargando il campo agli altri interlocutori interessati al museo, sarà un'operazione molto importante. Naturalmente, come abbiamo visto all'inizio, possiamo sapere già oggi che il museo si troverà sempre al centro di una fitta trama di soggetti interessati - almeno la comunità politica e quella sociale, quella scientifica, e poi i visitatori, i finanziatori, e gli stessi dipendenti del museo. Domani occorrerà però essere perfettamente consapevoli che il pubblico reale del museo cambia col tempo, nei suoi gusti e nella

sua composizione, e che quindi in momenti diversi e successivi ci sarà il bisogno di tornare a indagare per conoscerlo.

In altra parte di questo studio abbiamo dedicato all'utenza del futuro museo maggiore attenzione, ma accennando al marketing sottolineiamo qui la presenza di un altro universo di cui tenere conto, quello dei competitori e degli indifferenti. Anche per il nostro museo, come per tutti i musei, si potrà distinguere fra un pubblico di visitatori, di solito composto di persone intenzionate a visitare il museo, abituate al consumo culturale, e un pubblico potenziale fatto di visitatori solo "eventuali", che potranno scegliere per le loro visite anche altri luoghi della cultura. Questi altri luoghi dovranno essere doverosamente "osservati" con le dovute tecniche laddove potrebbero costituire - per tipologia, vicinanza, politiche culturali e commerciali, ecc. - dei veri e propri concorrenti del museo medese. Ampio sarà anche il pubblico che escluderà a priori dal suo tempo libero la stessa parola museo, ma anche questa tipologia di pubblico meriterà di essere indagata, almeno per tenerne conto nel modo dovuto, se non proprio per cercare di ricondurla alle altre due tipologie.

Occorre studiare la domanda, ma nello stesso tempo porre anche attenzione all'offerta, ossia agli stessi servizi del museo, per evitare il rischio di non conoscerli a fondo e per apportare quei continui correttivi che possono soddisfare una domanda sempre nuova. Per essere attentamente analizzata, l'offerta dei servizi museali - segmentata o riferita nel suo insieme - andrà affidata anch'essa alla lente degli strumenti collaudati del marketing. Il pubblico è spesso interessato più a un aspetto che all'insieme, e l'occasione di studiare il comportamento dei visitatori è spesso la più utile per conoscere a fondo anche i propri servizi.

Alla fine di questo accenno allo strumento del marketing, possiamo sintetizzare il messaggio che ci sembra più importante trasmettere: se la direzione del museo saprà mettere in campo le sue indagini secondo le sue tecniche più attuali, avrà a disposizione tutte le conoscenze che le serviranno per programmare e gestire al meglio i servizi del museo. Le indagini e le altre leve, se ben usate, dovrebbero essere in grado di indicare le caratteristiche della domanda e i processi decisionali che motivano i visitatori (anche negli acquisti dei singoli servizi), oltre a fornire tutte le informazioni quantitative e qualitative utili a individuarne gli specifici profili, le modalità di consumo e tutte quelle altre cose che vengono indicate nei buoni manuali.

14. Il personale

Per tradurre in realtà l'idea di museo che abbiamo voluto fin qui sviluppare - tenuto conto delle risorse finanziarie disponibili e dei tempi necessari - saranno fondamentali risorse umane di buona, anzi ottima qualità. Potevamo forse risparmiarci questa considerazione iniziale - almeno per quante volte essa si trova convintamente ripetuta in ogni manuale di buona gestione, in ogni raccomandazione aziendale e in linee guida di ogni genere - tuttavia poche raccomandazioni sono solite cadere nel vuoto come questa per non dover ribadire, anche in un siffatto lavoro e in forma di vera e propria esortazione, quella che si presenta a volte come un consiglio e spesso anche come un avvertimento. Non possiamo quindi non mettere in evidenza il fatto che poter disporre di risorse umane all'altezza rappresenta una condizione essenziale per l'istituzione di un museo in linea con la prestigiosa tradizione del mobile di Meda. Confidiamo naturalmente nel fatto che nel nostro caso l'esortazione non venga vanificata - magari a causa di una legittima preoccupazione per i costi o, peggio, da valutazioni più superficiali - e che possa trovare la giusta accoglienza.

Sarà necessario poter disporre di un "capitale umano" di alta qualità e professionalità, sia sotto il profilo delle competenze specifiche che delle capacità di relazionarsi con un assai variegato universo di interlocutori e di assumersi a ogni livello le dovute responsabilità. Molte delle persone che lavoreranno nel o per il museo medese - a cominciare dal direttore e dai conservatori e poi via tutti gli altri - avranno bisogno infatti non solo di competenze particolari e oltremodo trasversali, ma anche di sapere essere attenti alle molte voci della città. In particolare, chi avrà compiti di direzione, oltre a dover interloquire nel migliore dei modi con l'universo medese - piccolo, ma neanche tanto - dovrà essere capace di dare significato e valore "pubblico" ai servizi e ai prodotti culturali che sarà chiamato a gestire e farsi ben comprendere da quei soggetti, persone o realtà organizzate, pubbliche o private, che rappresenteranno la proprietà nel corso degli anni.

La qualità del personale disponibile, non solo ai livelli più alti, è decisiva per ogni organizzazione e quindi lo sarà anche per il nostro museo. La sua qualità non sarà decisiva solamente nella fase di ideazione o nella fase di *start-up* del museo, ma anche in ogni momento successivo, in funzione dello sviluppo e in ragione di una logica di miglioramento continuo. Per poter contare sempre sulla presenza di professionalità di alto profilo, l'attenzione alle politiche del personale dovrà essere sempre vigile e rivolta non solo al momento dell'accesso ma anche a quelli destinati alla qualificazione, all'aggiornamento e alla formazione continua. Viste le caratteristiche del museo che abbiamo voluto delineare, le professionalità necessarie dovranno peraltro non solo sapere guardare al passato ma anche immaginare il futuro.

In questa parte dello studio progettuale, oltre a sottolineare la necessità di una particolare attenzione al tema delle risorse umane e ad alcuni aspetti in particolare, vorremmo anche dare qualche suggerimento per l'organico che verrà, non tanto per il museo "a regime", a cui penseranno i futuri responsabili, quanto per un museo all'inaugurazione, pronto ad aprirsi ai visitatori anche se ancora ritenuto "incompleto". Non lo facciamo per disegnare un organigramma - che pure è attività che spesso compiace chi la pratica - quanto proprio per l'utilità che ha il fatto di porre fin dall'inizio grande attenzione alle professionalità necessarie quando il museo prenderà corpo. All'organico del museo pienamente funzionante penserà la direzione del momento e tuttavia non vogliamo neanche limitarci a ribadire qui i requisiti minimi indicati dalla Regione Lombardia per l'ambito che si riferisce alle figure professionali obbligatorie. Ci sembra opportuno definire invece le figure professionali necessarie perché al momento dell'inaugurazione il museo funzioni come tale, figure dalle quali non si potrà prescindere se non al prezzo di un grande vuoto e di inevitabili ripercussioni negative sulle funzioni più importanti.

Lasciemo fuori da questo discorso talune questioni, pure importanti ma che potranno e dovranno trovare spazio in una progettazione esecutiva, a cominciare da ogni ragionamento relativo

al numero delle figure professionali necessarie, alla loro internalità o meno, alle modalità della loro contrattualizzazione. Tanto più restano fuori da una progettazione come questa che ci siamo proposti ogni tentativo di analisi dei carichi di lavoro e la stima dei possibili costi, questioni che certamente andranno però affrontate nelle fasi iniziali della prima programmazione. Ci sentiamo di raccomandare fin d'ora a chiunque avrà il compito di definire la dotazione di personale necessaria che tale operazione venga svolta attraverso tecniche serie di *job analysis*, l'unico strumento tramite il quale poter costruire politiche degne di questo nome finalizzate a dotarsi del personale realmente necessario. Un approccio semplicistico alla questione non farebbe che ricreare invece per il museo le ben note difficoltà - e le altrettanto note conseguenze - che una rabberciata politica delle risorse umane spesso provoca in molti enti pubblici e anche in molte aziende private.

Sarà compito della direzione del museo predisporre i percorsi giusti – realistici ancorché però garantiti – per procurarsi le professionalità necessarie. Il riferimento utile per l'acquisizione del personale adatto al museo saranno ovviamente le competenze richieste alle diverse figure professionali e certificabili nei modi consueti (diplomi, lauree, master, ecc.). Non va dimenticato tuttavia che in alcuni casi, per la specificità del nostro museo, dovrà farsi riferimento a competenze ottenute attraverso percorsi diversi dallo studio. Ciò vale in genere anche per altri musei - e non vale solamente nel caso degli accessi iniziali ma anche per quelli interni o in itinere - anche se le competenze acquisite sul campo dovranno essere sempre necessariamente completate da una formazione museologica adeguata alle necessità.

Sarà utile per la direzione del museo affrontare un aspetto delicato quale è quello delle risorse umane con un approccio che tenga anche conto, oltre che di molti altri aspetti, anche delle tematiche che in materia di professioni museali vengono poste da tempo in discussione dagli attori stessi dei musei. La discussione ha per altro avuto un esito concreto nella “Carta delle professioni museali”³³, redatta nel 2006 dalla Conferenza Permanente delle Associazioni Museali Italiane, sulla quale ci soffermiamo un istante.

La Carta, come del resto questo lavoro, non ha la pretesa di disegnare organigrammi o definire mansionari, ma definisce soprattutto le competenze necessarie, descrive le responsabilità, gli ambiti di lavoro, i compiti, i requisiti di accesso. Ancorché in alcuni passaggi meriti qualche aggiustamento, la Carta è molto utile perché si rivolge a tutti i musei, qualunque sia il loro assetto istituzionale, la tipologia, le dimensioni, e perché mostra la necessità che nei musei attuali siano disponibili persone in grado di coniugare professionalità, specializzazione e interdisciplinarietà, oltre a trasversalità e capacità di lavorare in gruppo. Insomma figure professionali ormai molto lontane da quelle degli specialisti chiusi nei loro studi nei musei polverosi di un tempo.

Le professioni individuate dalla Carta sono raggruppate in quattro ambiti, il primo definito di “Ricerca, cura e gestione delle collezioni”, il secondo riferito ai “Servizi e rapporti con il pubblico”, il terzo relativo ad “Amministrazione, finanze, gestione e relazioni pubbliche” e il quarto a “Strutture, allestimenti e sicurezza”. A parte è considerata la figura del Direttore, figura inderogabile per ogni museo. La Carta definisce il direttore come colui che “è il custode e l'interprete dell'identità e della missione del museo, nel rispetto degli indirizzi dell'amministrazione responsabile. È responsabile della gestione del museo nel suo complesso, nonché dell'attuazione e dello sviluppo del suo progetto culturale e scientifico. È il responsabile ultimo dell'insieme dei processi gestionali. È garante dell'attività del museo nei confronti dell'amministrazione, della comunità scientifica e dei cittadini”.

Per quanto riguarda il dettaglio della Carta in ordine alle varie professioni museali rinviamo alla sua lettura, non pensando che si possa qui ospitare un qualche esame delle molte indicazioni in essa contenute. Ricordiamo quindi solamente che al primo ambito vengono associate le figure del conservatore, del catalogatore, del “*registrar*” (addetto ai prestiti e alla movimentazione), del restauratore e dell'assistente tecnico addetto alla collezioni. All'ambito dei servizi e dei rapporti con

³³ “Carta delle professioni museali”, redatta dalla Conferenza permanente delle Associazioni Museali Italiane: AMACI, AMEI, ANMLI, ANMS, ICOM Italia, SIMBDEA - Milano, 24 luglio 2006.

il pubblico afferiscono invece le figure del responsabile dei servizi educativi e dell'educatore museale, il responsabile della biblioteca e quello dei servizi di documentazione, il coordinatore e l'operatore dei servizi di accoglienza e di custodia. Il terzo ambito prevede le figure del responsabile amministrativo e finanziario, del responsabile delle segreteria, del responsabile dell'Ufficio stampa e delle relazioni pubbliche, il responsabile per lo sviluppo, il *fund raising*, la promozione e il marketing oltre al responsabile del sito web. L'ultimo ambito prevede figure tecniche come il responsabile delle strutture e dell'impiantistica, quello della rete informatica, il responsabile della sicurezza e il progettista degli allestimenti degli spazi museali e delle mostre temporanee. Molte di queste figure, come si potrà vedere dalla lettura della Carta, sono figure trasversali e altre provengono da ambiti più specializzati, a cominciare da quelle che hanno funzioni manageriali. La Carta raccomanda, come detto sopra, che tutte le figure abbiano comunque una formazione museologica e rimanda a momenti successivi o ad altri contesti la definizione delle figure molte specialistiche di cui si potrebbe certamente avere bisogno in alcune tipologie di musei (es.: il disegnatore in quelli archeologici, ecc.).

Oltre i suggerimenti della Carta, sarà invece quanto meno doveroso tenere in debito conto le attuali fonti e prescrizioni normative - ancorché di grado e di importanza diverse, come l'Atto di indirizzo ministeriale, l'attuale Codice dei Beni Culturali e la deliberazione della Giunta della Regione Lombardia n. 11643/2002 più volte citata - e quelle che nel tempo dovessero aggiungersi. Il Codice non affronta in modo diretto il tema delle professionalità museali, anche se in diversi passaggi il riferimento è inequivocabile, a cominciare dall'art. 115, che a proposito delle "Forme di gestione", prevede che "la gestione in forma diretta è svolta per mezzo di strutture organizzative interne [...] provviste di idoneo personale tecnico". In effetti, ancorché si tratti di un principio importante, una previsione esplicita il Codice la fa solamente riguardo alle professioni che hanno a che fare con la conservazione (art. 29), prevedendo modalità di concerto fra Stato e Regioni per stabilire "i profili di competenza dei restauratori e degli altri operatori che svolgono attività complementari al restauro o altre attività di conservazione dei beni culturali mobili e delle superficie decorate".

L'Ambito IV del Decreto Ministeriale sugli standard museali che costituisce appunto "atto di indirizzo" è dedicato proprio al personale necessario per adempiere alle funzioni strutturali del museo. Al di là delle differenti tipologie museali e di rapporti contrattuali, le premesse alle prescrizioni e agli standard - su cui si argomenterà più sotto, mescolando i riferimenti in ragionamenti di ordine più generale - prevedono che "a salvaguardia dell'interesse collettivo" vengano rispettate alcune regole. La prima di queste è specificata nella necessità di avere "criteri e procedure trasparenti nella scelta del direttore e in qualsiasi provvedimento di nomina, promozione del personale o interruzione del rapporto di impiego", garantendo la sua piena responsabilità "di fronte all'organo di governo e di controllo del museo, soprattutto per le scelte di natura tecnico-scientifica". Le altre regole sono precisate in funzione della necessità di accertare nel personale una "formazione adeguata alle funzioni da svolgere", di garantire "aggiornamento, riqualificazione e formazione continua", e prima ancora nel "riconoscimento della specificità delle professioni necessarie nei diversi ambiti di attività del museo".

Secondo quanto previsto dalla riforma costituzionale del 2001 e dal Codice stesso, spettava tuttavia anzitutto alle Regioni dare attuazione al Decreto. Da qui la richiamata delibera della Regione Lombardia, che come abbiamo visto era stata concepita per essere destinata a "guidare" le istituzioni museali in ordine a due aspetti principali, il "riconoscimento dei musei e delle raccolte museali" lombarde e i "profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali". In ordine a questo secondo aspetto, sviluppato nell'Allegato B, la deliberazione ha visto ridimensionato il suo ruolo dalla Corte Costituzionale, ma la Regione sta svolgendo lo stesso un ruolo davvero importante anche per quanto riguarda lo sviluppo delle professioni museali nei musei lombardi mediante l'istituto del riconoscimento, che funge da stimolo per un sempre maggiore allineamento agli standard.

Non è il caso di ripetere qui il punto 6 - che riguarda le figure professionali obbligatorie nei musei - dei Requisiti minimi previsti dalla Regione Lombardia per il riconoscimento, ma sottolineiamo il fatto che le linee guida sui profili professionali possono svolgere allo stesso modo le funzioni per le quali erano state concepite. Al di là dell'ormai limitata capacità di regolamentare gli accessi a seguito della sentenza costituzionale, esse sono frutto di un'attenta elaborazione e di conseguenza possono essere molto utili per le direzioni dei musei. Come per altri ambiti, in questo studio non possiamo entrare nelle dettagliate indicazioni fornite dall'Allegato B della delibera regionale, ma si rimanda a una loro attenta lettura.

L'accento appena abbozzato a indicazioni, regole e figure delle professioni museali, vale come introduzione al discorso che qui evidentemente più ci interessa, ossia quello delle risorse umane realmente necessarie al futuro museo. Ci interessa in particolare suggerire quali figure a nostro avviso non potranno mancare al museo medese al momento dello *start-up*, intendendo questo termine nell'accezione aziendalistica - giacché riteniamo che l'istituzione museale vada considerata come un'azienda, almeno per gli aspetti gestionali - che mette insieme l'operazione e il periodo stesso durante il quale un'impresa viene avviata.

Naturalmente sulla necessità delle figure professionali che qui segnaliamo come indispensabili si potrà discutere ampiamente e opinare da diversi punti di vista, e anzi crediamo che lo si farà senz'altro quanto più ci si avvicinerà al momento in cui il museo dovrà cominciare a funzionare. Visto che le figure proposte non saranno tutte necessarie al museo fin dall'inizio del percorso istitutivo, ci sarà certamente anche tempo per ragionare. Man mano che la costruzione del museo procederà, occorrerà però anche per questo aspetto avere sempre sott'occhio gli obiettivi da raggiungere in tempi più lontani. Sarà quindi opportuno, nel momento che sembrerà il più adatto, che venga definito un tipico quadro, predisposto secondo un qualche modello ottimale, in cui le necessarie figure professionali vengano convenientemente inquadrate per livelli, categorie, aree funzionali, ecc. e accompagnate da declaratorie utili fare chiarezza sulle funzioni e sui requisiti per l'accesso.

Sarà di assoluta importanza sapere in anticipo cosa dovrà fare, sapere e saper fare chi entrerà come attore nel museo del mobile di Meda. Ancor prima dell'elenco delle figure necessarie ci pare tuttavia utile richiamare alcune competenze trasversali che appaiono indispensabili per l'esercizio di ogni qualificata professione museale, riportandole qui sotto proprio dalla Carta delle professioni museali. Ancorché a titolo indicativo si legge nella Carta che ogni professionista del museo - oltre al possesso di conoscenze linguistiche (almeno l'inglese) per tutti - deve saper:

- ✓ Leggere l'organizzazione di appartenenza in termini di storia, caratteristiche, finalità;
- ✓ Connettere l'attività del museo con le risorse e le esigenze di sviluppo del territorio;
- ✓ Promuovere la partecipazione dei cittadini alla vita culturale del museo;
- ✓ Incrementare la cultura e la conoscenza diffusa, raccogliendo e rappresentando le esigenze culturali della comunità;
- ✓ Analizzare il contesto in cui si opera, individuando risorse e vincoli;
- ✓ Intraprendere attività di studio, di ricerca e di aggiornamento riguardo al proprio specifico professionale;
- ✓ Attivare e gestire relazioni efficaci, all'interno e all'esterno del proprio istituto di riferimento;
- ✓ Rilevare i bisogni formativi;
- ✓ Valorizzare le capacità e le competenze;
- ✓ Lavorare in gruppo con professionalità diverse;

- ✓ Predisporre la documentazione, il monitoraggio, la verifica e la valutazione delle azioni intraprese;
- ✓ Operare in un contesto multiculturale;
- ✓ Rilevare e rendicontare le attività in termini di obiettivi raggiunti e di risorse impiegate.

Dell'indispensabile figura del direttore del museo è stato in parte già detto sopra. Non vogliamo essere ripetitivi di quanto riportato nelle fonti più volte citate e da noi ovviamente condiviso, però vogliamo rimarcare il fatto che al direttore del museo di Meda competeranno necessariamente alcune funzioni che è utile ricordare (naturalmente il direttore, per le sue funzioni di indirizzo, direzione e controllo, assomma con il massimo di responsabilità anche le competenze che si sono appena dette appartenere a tutte le più qualificate professioni museali).

Egli sarà ovviamente responsabile del progetto istituzionale, delle risorse che gli saranno assegnate e della programmazione del loro utilizzo, annuale e pluriennale, nonché della loro gestione. Faranno sempre riferimento in ultima analisi a lui tutte le attività gestionali e quelle di monitoraggio e valutazione, la cura e la gestione delle collezioni, il loro ordinamento e le esposizioni, la ricerca, la valorizzazione, la promozione del patrimonio del museo, il suo ordinamento. Naturalmente a lui farà capo ogni responsabilità in materia di sicurezza: delle persone - pubblico e lavoratori - delle strutture e delle collezioni. Sarà il direttore a essere responsabile del patrimonio nei confronti della proprietà e, a seconda dell'assetto istituzionale, degli organi di controllo e di tutela. Per il suo ruolo e per il contesto in cui si troverà a operare, eserciterà con ogni probabilità funzioni di cura e valorizzazione non del solo patrimonio museale ma anche di quello dell'intera città che sia in qualche modo riferibile alla cultura del mobile. Avendo la rappresentanza legale dell'istituzione museale, al lui farà capo ogni accordo con le istituzioni pubbliche e con i privati. Egli parteciperà ovviamente - seppure toccherà alla proprietà decidere nel merito - alla definizione delle regole statutarie e di funzionamento, degli obiettivi finali e degli indirizzi applicativi, dei bilanci e degli assetti finanziari.

Per i requisiti e le modalità di incarico, così come per i contenuti, le funzioni e altre definizioni del direttore, non volendo appesantire oltremodo questo lavoro, qui possiamo solamente raccomandare di seguire le indicazioni date dalla Carta delle professioni e dall'Allegato B della richiamata delibera della Giunta Regionale lombarda, cui si rimanda pur in assenza di un preciso obbligo normativo (ciò a valere anche per tutte le altre figure professionali che seguono). Raccomandiamo però di prevedere anche un riconoscimento retributivo consono al ruolo che dovranno svolgere figure altamente qualificate, a cominciare proprio dal direttore del museo di Meda, e incarichi della durata tale da consentire la conclusione di programmi pluriennali di medio periodo. Logicamente non si potrà non considerare l'assetto finanziario del museo, ma niente sarebbe peggio di indurre le persone qualificate a cercare altre istituzioni presso le quali avere maggiori gratifiche a causa dei magri riconoscimenti economici. È noto che per le professioni intellettuali l'elemento retributivo non è la molla principale per suscitare attaccamento e dedizione a un lavoro, ma certo la retribuzione rappresenta, sempre e in concreto, l'altrui riconoscimento che ognuno immagina e desidera venga fatto delle proprie capacità.

Spetterà ai conservatori la responsabilità della gestione delle collezioni del museo - collezioni, come abbiamo visto, di genere assai diverso, ancorché raggruppabili per lo più nella generica famiglia dei beni demotnoantropologici - della loro conservazione e sicurezza, oltre che ovviamente della valorizzazione, compresa gran parte della c. d. "produzione culturale". Quanti conservatori? E organizzati come? La risposta potrà darla solamente un'attenta analisi dei carichi di lavoro, da effettuare lungo il percorso di costruzione del museo, anche modificando le previsioni in ragione della formazione delle collezioni e dell'evolversi degli stessi carichi.

Per quanto riguarda i requisiti per l'accesso, oltre al rinvio di cui sopra, si dovrà tenere conto del fatto che si tratta di figure altamente qualificate. Oltre ai titoli di studio specialistici saranno necessarie anche conoscenze specifiche per gli ambiti di cui si dovranno occupare. Saranno quindi figure professionali preziose e fuori dal comune, di non facile reperimento sul mercato, anche se non è detto che i conservatori non possano essere condivisi, ove possibile, con altre istituzioni culturali che operano nel settore del mobile. Si tratta di figure professionali per le quali la gestione associata potrebbe essere consigliabile o necessaria, ove naturalmente tempi, carichi e modalità di lavoro lo dovessero permettere senza inconvenienti per il museo di Meda.

Immaginando ovviamente un ruolo molto attivo del museo sul territorio, i suoi conservatori difficilmente potranno esimersi da svolgere le loro funzioni, entro una certa misura, anche nei confronti del patrimonio culturale diffuso che non sarà di stretta proprietà del museo. La Carta delle professioni ha definito la figura del "conservatore territoriale" per quei musei che svolgono una sorta di attività di "presidio" del territorio. Il nostro museo non avrà probabilmente questo compito - difficile da svolgere in una realtà produttiva dinamica come quella medese e ricca di attori di prim'ordine - nondimeno i suoi conservatori avranno funzioni e responsabilità che per taluni aspetti potranno richiamare quella figura.

Figura professionale obbligatoria per il riconoscimento regionale, dalla quale non si potrà prescindere, sarà quella del responsabile della sicurezza, coadiuvato necessariamente da altri "tecnici" a lui subordinati in ragione della dimensione, modello e complessità del museo in funzione. Ferma restando la responsabilità ultima del direttore, anche in qualità di datore di lavoro, al responsabile della sicurezza faranno capo funzioni fondamentali in ordine a tutte quelle attività, esemplificate nella Carta, che è necessario mettere in campo per garantire la sicurezza di persone, collezioni e strutture³⁴. Vista la delicatezza dei compiti non sarà il caso di ripiegare su professionalità che non siano veramente all'altezza o di giocare al risparmio per alcuni aspetti. Si tratta comunque di una figura che potrà essere anche condivisa con altre istituzioni, soprattutto se il responsabile della sicurezza potrà disporre di collaboratori effettivamente all'altezza delle necessità.

Altra figura fondamentale per il riconoscimento regionale sarà quella del responsabile dei servizi educativi. Naturalmente si tratta di una figura che sarà necessaria con l'avvio del museo, ma vogliamo raccomandare di tenere in questo caso sotto controllo i tempi per l'accesso, così da non doversi occupare della sua disponibilità in organico troppo tardi e troppo in fretta. Il responsabile dei servizi avrà il compito di elaborare i progetti educativi e di coordinarne la realizzazione, curandone altresì la comunicazione e tutte le altre attività accessorie.

Anche se le proposte che saranno elaborate non si rivolgeranno ovviamente solo a questa città, saranno oggetto di particolare cura i rapporti con le scuole - con una attenzione anche maggiore che negli altri musei, per la necessità che si avrà nel nostro, come detto, di non equivocare sulle finalità delle proposte - e con gli altri soggetti medesi potenziali fruitori delle attività. Proficuo potrebbe essere il confronto e la collaborazione, posto il riconoscimento delle reciproche differenti identità e *mission*, con la principale agenzia di formazione che agisce sul territorio nell'ambito del mobile e dell'arredamento, quel Centro di Formazione Professionale erede delle scuole professionali di inizio Novecento e oggi qualificato centro di eccellenza. Sarà opportuno che almeno a chi ha la responsabilità dei servizi educativi, se non anche ai singoli educatori, venga richiesto per l'accesso, oltre a competenze specifiche per il museo del mobile, anche un percorso formativo nel quale non manchino gli studi di pedagogia, psicologia, comunicazione e formazione. La figura professionale del responsabile dei servizi educativi potrebbe anche essere gestita in forma associata, come accade in diverse esperienze, ma per l'importanza che essa dovrà rivestire all'interno del futuro museo appare consigliabile un inserimento a pieno titolo nel suo organico. Tutt'al più, ma questo sarebbe un altro discorso, potrebbero essere esternalizzati o gestiti in forma

³⁴ "Carta delle professioni museali", redatta dalla Conferenza permanente delle Associazioni Museali Italiane: AMACI, AMEI, ANMLI, ANMS, ICOM Italia, SIMBDEA - Milano, 24 luglio 2006.

sistemica i servizi educativi in quanto tali, conservando tuttavia “in casa” una figura di riferimento specifica, cui demandare compiti di programmazione, supervisione, ecc.

L'ultima figura prevista come obbligatoria dalla Regione Lombardia è l'addetto ai servizi di custodia. Così definita nell'elencazione degli standard al punto 6 dei requisiti minimi, questa figura appare tutt'altra cosa rispetto al responsabile definito dalla Carta delle professioni. A questa figura ci sembrerebbe assai più opportuno fare riferimento, ritenendola necessaria per il nostro museo. Non vorremmo infatti limitarci a pensare che in un museo le collezioni, gli ambienti e le strutture debbano in qualche modo essere custoditi, visto che ciò si può fare - adattando a nuove esigenze e a nuove tecnologie ciò che c'è da adattare - nel modo più o meno tradizionale che tutti conosciamo o anche affidandosi ad apposite agenzie esterne.

Con il termine di responsabile dei servizi (di custodia) - figura di cui ovviamente raccomandiamo la presenza al nastro di partenza del museo - non vogliamo indicare una sorta di “capo dei custodi” ma vogliamo far pensare a una figura di coordinamento e di direzione dei diversi servizi ausiliari, in parte coincidenti con quelli c. d. “aggiuntivi” (che dovranno ovviamente comprendere anche quelli di custodia e di vigilanza del patrimonio del museo all'interno di locali espositivi e in altre aree di pertinenza). La vendita dei biglietti o l'accoglienza vera e propria o gli ambiti che hanno a che fare con la pratica del *merchandising* o altri ancora, sono da sempre abbastanza trascurati nella maggior parte di musei, ma spesso costituiscono per questa istituzione culturale un vero e proprio biglietto da visita e richiedono quindi grande attenzione. Della capacità di accogliere prendendosi cura del visitatore devono inoltre far parte anche la c. d. “prima informazione”, che il pubblico richiede ancor prima di avere accesso alle collezioni e magari da lontano, e quei delicati aspetti di richiamo alle regole o di primo intervento nei casi più disparati.

Tutte le funzioni che appartengono a questi ambiti possono essere declinate in svariati compiti, che solo in parte sarebbe possibile far confluire in altre figure professionali. Essi potrebbero apparire secondari solamente a un occhio superficiale e solo perché hanno apparentemente un contenuto “minore” di studio e professionalità. Per la loro delicatezza, o per lo stretto contatto con il pubblico, raccomandiamo invece di affidare l'incarico a una persona molto qualificata, con capacità professionali e personali tali da potere essere utilizzate nel coordinamento di (numerose) altre persone e nelle relazioni con i visitatori. Il fatto che il museo medese potrebbe essere assai complesso e ospitato in strutture anche assai diverse tra loro, aggiunge poi ulteriori ragioni alla raccomandazione di evitare un approccio approssimativo a questa figura.

In teoria per avere un museo che soddisfa i requisiti minimi in questo ambito potrebbe bastare la presenza di queste quattro figure professionali definite come obbligatorie ma, come detto più volte, non abbiamo pensato a un qualunque museo del falegname. Ci sono quindi altre figure che nella fase di *start-up* del museo, e a maggior ragione quando esso sarà a regime, saranno non meno importanti, anzi decisive, di quelle appena viste. A cominciare dalle figure c. d. “amministrative”, per proseguire con quelle che hanno un ruolo “tecnico”, e non solo.

La rapida carrellata che segue non deve quindi ingannare, si tratta di figure fondamentali, la cui mancanza costituirebbe un serio problema per il nostro museo. Tralasciando le figure che dovranno operare negli uffici amministrativi - il loro numero dipenderà dalle effettive necessità del museo in formazione e all'avvio e comunque non dovranno avere compiti meramente esecutivi neppure ai livelli inferiori, come avviene del resto da tempo in molte organizzazioni - l'attenzione va posta innanzitutto sulla necessità di prevedere una o più figure che si prendano cura in modo qualificato e professionale del *fund raising*, della promozione e del marketing. Sono attività che non possono mancare in nessun museo e tanto meno nel nostro.

La Carta delle professioni raggruppa le tre attività e le relative funzioni nelle quali esse possono essere declinate nella figura del “responsabile per lo sviluppo”, aggiungendo anche compiti relativi al volontariato e al personale. Non occorrerà però rifarsi necessariamente a questo modello, per qualche aspetto improbabile e difficilmente adattabile alla maggior parte dei musei, ma

occorrerà avere sicuramente presente il ruolo strategico che una professionalità dedita all'attività di *fund raising* avrà sicuramente nel nostro museo, destinato com'è ad avere bisogno di ingenti risorse. Seppure ci sarà senz'altro - probabilmente anche in posizione sovraordinata - una figura che si farà carico della responsabilità complessiva della gestione amministrativa e finanziaria del museo o degli aspetti legali, la creazione e lo sviluppo di stabili sistemi di finanziamento dovranno essere seguiti da una persona in possesso di competenze specifiche. Questa persona dovrà saper operare attraverso positive relazioni con le strutture produttive del territorio, con gli sponsor e con gli altri soggetti che di solito sono istituzionalmente preposti a erogare sovvenzioni in campo culturale (enti pubblici, territoriali e non, fondazioni bancarie, ecc.).

Sarà probabilmente necessario prevedere una qualche figura con compiti che attengono alla concreta attuazione delle indicazioni della direzione, al coordinamento degli uffici, alla comunicazione interna, ma non ci pare opportuno estenderne il ruolo fino a ricomprendere la promozione del museo e tanto meno l'attività di marketing, la cui specificità e importanza può essere facilmente comprensibile a tutti. Anche per l'attività di comunicazione esterna e relazione con la stampa si dovrà fare lo stesso ragionamento, senza pensare che queste funzioni possano essere assegnate a un "responsabile per lo sviluppo". Qualcuno potrebbe pensare ad associarle a qualche altro ruolo, immaginando attività occasionali, episodiche, correlate alle varie iniziative del museo, ma per l'auspicabile importanza che esso avrà e per la molteplicità stessa delle sue attività e delle sue relazioni non è immaginabile una comunicazione sporadica o limitata al solo ambito locale.

Solo un esercizio professionale, specifico e continuo, potrà garantire una comunicazione corretta ed efficace delle attività del museo e della sua stessa *mission*. Attività che peraltro, seppure in maniera meno intensa, non potrà non cominciare ben prima dell'inaugurazione del museo. La figura del responsabile dell'ufficio stampa è una di quelle figure per le quali i musei più facilmente ricorrono all'esterno, ma anche se questa possibilità è di solito a portata di mano sarà comunque il caso di farci sopra una bella riflessione. Le dimensioni e le articolazioni del museo in funzione - con i loro carichi di lavoro e la possibile fitta rete di relazioni - potrebbero consigliare anche soluzioni diverse, adattate alle effettive esigenze.

Riguardo al c. d. "personale tecnico" il ragionamento dovrà essere fatto naturalmente sulla base delle effettive necessità, man mano che esse saranno rilevate - ovviamente non improvvisando, ma secondo una logica di periodica programmazione. In ogni caso non si potrà prescindere da specifiche figure, a cominciare da quelle che avranno il compito di governare il sistema informatico, quello informativo e le attività multimediali del museo (a cominciare da un sito web all'altezza della proposta culturale). Giocando al risparmio potrebbe essere tentata anche in questo caso l'operazione di assemblare le tre attività in un'unica figura professionale - come del resto accade in alcuni musei - ma si tratta di attività così diverse tra di loro, ancorché basate su sovrapposizioni e necessarie collaborazioni, da richiedere qualificazioni distinte. È del resto cosa nota che chi è chiamato a progettare e governare la creazione e lo sviluppo della rete informatica a uso interno ed esterno deve affrontare problematiche molto diverse da quelle che deve affrontare chi governa un sito museale.

Per quanto riguarda le altre figure si può aggiungere che non necessariamente quella del responsabile della sicurezza deve coincidere con la figura chiamata a sovrintendere tecnicamente alle strutture e agli impianti del museo. Anche chi deve progettare e sovrintendere agli allestimenti potrà essere persona diversa dal museografo o dall'architetto che li concepisce o li studia. Naturalmente per queste o altre professioni il ricorso all'esterno può essere valido quanto la dotazione in organico, purché il museo possa contare sul loro qualificato apporto in ogni momento in cui dovesse servire.

Possiamo concludere con un cenno ad alcune figure che afferiscono all'ambito culturale: il restauratore, il catalogatore - che può svolgere attività di registrazione e/o di catalogazione vera e propria del patrimonio museale - e il *registrar*, termine con il quale viene indicata la persona che si

occupa solitamente della movimentazione degli oggetti delle collezioni, e in particolare dei prestiti e delle procedure che le regolano. Anche se quest'ultima figura è rilevante nei musei d'arte e può esserlo molto meno in quelli antropologici e in un museo come il nostro, occorrerà comunque tenere conto che per taluni ambiti - in particolare il mobile di design e quello d'arte - almeno le tipiche attività del *registrar* potrebbero assumere nel tempo un rilievo niente affatto trascurabile.

Per quanto riguarda la catalogazione dei beni che entreranno a far parte della collezione, si tratta di attività che richiede un'alta qualificazione, non meno di una laurea specialistica e successiva specializzazione o master, ma è la tipica attività che si può immaginare meglio gestita - magari separandola in qualche modo da un'ingressatura e inventariazione fatta in casa - in forma associata o esternalizzata a consulenti, cooperative, ecc. Naturalmente si tratta di una attività essenziale - imprescindibile, anche per la sola considerazione che i beni di un museo che svolge servizio pubblico hanno lo status di beni culturali a tutti gli effetti, con tutte le conseguenze che ciò comporta - che dovrebbe procedere di pari passo con la formazione e lo sviluppo delle collezioni. Considerato l'alto numero di beni che potrebbero entrare a far parte del patrimonio museale la scelta contrattualistica andrà attentamente valutata.

L'ultimo ragionamento lo facciamo riguardo al restauratore, che avrà probabilmente molto da fare, in particolare per i materiali lignei, ma non solo. Le collezioni di un museo come lo stiamo concependo richiederanno senz'altro molti interventi. Va considerato tuttavia che potrebbe instaurarsi un rapporto del tutto speciale con il Centro di Formazione Professionale "G. Terragni", già attivo proprio in quest'ambito e, come già evidenziato, vero centro di eccellenza per le esperienze maturate e per la collaborazione in atto da tempo con istituzioni scientifiche. Lo stretto legame che esiste tra il Centro di Formazione e la città di Meda dovrebbe comportare per quella attività, anch'essa fondamentale, che è il restauro, soluzioni del tutto improponibili per una istituzione museale diversa dal nostro museo del mobile.

Il discorso sul personale ci sembrerebbe però incompiuto se non facessimo un cenno sostanziale al possibile apporto del volontariato e al ruolo che esso potrebbe giocare nel futuro museo. Il ruolo svolto nei musei italiani dai moltissimi volontari - riuniti quasi sempre in associazioni - che non è basato solo sulla semplice sostituzione di alcune figure professionali, rende il loro apporto ricco di connotazioni di grande rilievo. Del resto il volontariato - così come si manifesta un po' in tutto il mondo occidentale al di là di tradizioni e approcci differenti, ossia un'attività svolta liberamente e gratuitamente per lo più in un contesto organizzato e istituzionalizzato - opera in tutti i settori della nostra società, è in aumento, e molte delle attività fondamentali per il nostro stesso modello di vita quotidiano persistono solo grazie al suo apporto.

Naturalmente il rilievo sociale del volontariato ha anche importanti risvolti soggettivi - di crescita personale dei molti individui che lo praticano, con ricadute di tipo inclusivo e di integrazione in genere positive per l'intera società - ma il cenno che qui vogliamo fare è dovuto alla posizione di assoluto rilievo che ha oggi assunto il volontariato culturale nel contesto in cui opera. Nell'ambito dei beni culturali, ma in particolare in ambito museale, la realtà italiana, già di per sé non brillante, sarebbe di gran lunga peggiore senza l'apporto dei volontari, riuniti in circa 2000 associazioni (stima 2005). I volontari portano nei musei non solo passione e disponibilità di tempo, ma anche competenze professionali, a volte non strettamente museologiche ma altrettanto utili, e competenze legate all'uso e alla pratica del loro stesso ruolo. Chi potrebbe sostituire all'improvviso i servizi di apertura e guardiania svolti in molti musei dai volontari, ma anche i preziosi contributi progettuali e di supporto ai professionisti? Si tratta di possibili contributi e di competenze che il futuro museo del mobile non potrà permettersi il lusso di sottovalutare, anzi.

Il futuro museo, anche per la specificità che lo contraddistinguerà e per lo strettissimo legame con il territorio, potrà avere nell'apporto volontario un vero e proprio punto di forza. Naturalmente, come ci si è già accorti da tempo - e il livello delle discussioni e delle iniziative in corso appare già buono - si tratterà di far tesoro di competenze che quasi mai possono prescindere da un'adeguata formazione, pensata e fornita all'interno dello stesso museo. La migliore formazione

possibile viene comunque spesso fornita dai professionisti del museo che più sono qualificati e “stabili” e altrettanto spesso i musei che funzionano meglio sono quelli dove la collaborazione fra professionisti e volontari è migliore. Nel caso si tratti di volontariato organizzato in forma associativa si raccomanda di regolamentare il rapporto dell’istituzione museale con l’associazione in una qualche forma che dia certezze alle parti. Occorrerà anche istituire opportunamente una qualche forma di riconoscimento dell’apporto volontario, tangibile ancorché non remunerativo a tal punto da snaturarne la natura stessa.

Nel caso del nostro museo, l’apporto delle conoscenze e delle abilità che potrebbero essere messe a sua disposizione dalle maestranze ritirate dal lavoro attivo potrebbe risultare fondamentale per la sua stessa qualità. Ci potrà essere forse il rischio – qualche volta ciò avviene – che il tempo libero offerto da queste maestranze possa essere visto, nella limitatezza delle dimensioni cittadine, come una possibile forma di concorrenza per giovani professionalità che vorrebbero poter contare sulle opportunità offerte dal museo, stante anche le difficoltà occupazionali che l’ambito dei beni culturali presumibilmente continuerà a mostrare in futuro (a meno di non essere piacevolmente smentiti), ma si tratta di un contributo troppo importante per rinunciarvi, anche a fronte di una qualche valida considerazione.

Concludiamo infine il cenno al volontariato chiarendo che non ci pare utile prendere in considerazione in questa parte che riguarda il personale altre modalità di apporto, di cui pure si servono oggi i musei, come ad esempio *stages* o servizio civile, sia per la loro limitata utilizzazione nel tempo, che spesso inficia anche le migliori intenzioni e relega per lo più a ruoli secondari la presenza degli operatori, sia per la possibile transitorietà delle forme stesse. Ciò però non vuol dire che il museo dovrà snobbare queste forme di “aiuto” o rinunciarvi del tutto.

Non vorremmo aggiungere altro a questa parte in cui abbiamo voluto evidenziare la necessità di definire con largo anticipo le risorse umane necessarie al museo. Abbiamo cercato di dare solo qualche suggerimento su come far funzionare al meglio l’istituzione medese, mettendone in evidenza le imprescindibili esigenze riguardo a questo aspetto. Tuttavia, per il ruolo decisivo che svolgono le risorse umane, si può ancora aggiungere qualcosa, a cominciare dal fatto che delle risorse umane occorrerà saper fare una buona gestione.

Capita purtroppo che anche quando si sappia fare al meglio la selezione delle professionalità necessarie e queste abbiano tutte le buone qualità che un’organizzazione richiede, sia proprio la loro gestione a deludere e provocare problemi anche seri. L’accesso al posto in organico non è un punto di arrivo ma solo di partenza. Ci sono cose da saper fare che in apparenza sembrano facili, ma solo perché la loro necessità è evidente. Motivare, stimolare, far lavorare in gruppo, creare un buon clima, ecc.: sono cose che molti che hanno la responsabilità della gestione delle risorse umane non sanno fare. Anche il solo concetto di gestione delle risorse umane va inteso per bene, perché l’errore fatale è sempre dietro l’angolo. A cominciare dal fatto che spesso la gestione viene lasciata al responsabile amministrativo, ancorché di alto profilo - nella sostanza così fa la Carta delle Professioni - scambiando concorsi, ferie, paghe e contributi per le sole cose necessarie. Saper gestire le risorse umane è cosa che tocca a ogni livello tutti coloro che hanno la responsabilità dei risultati del lavoro delle persone che vengono loro affidate, a cominciare dal direttore, cui compete prima e più degli altri la responsabilità della gestione delle risorse umane.

Coloro che in futuro saranno chiamati a decidere riguardo a organici e modalità di funzionamento del museo faranno le loro scelte riguardo anche al tipo di relazione contrattuale che avrà ogni figura professionale. Certamente una parte del personale potrebbe essere condiviso con altre istituzioni, magari associate in sistema secondo le già attive indicazioni lombarde. Altre figure potrebbero avere un ruolo di consulenti e in altri casi funzioni e servizi, come abbiamo visto più indietro, potrebbero essere esternalizzati. In altri casi ancora si potrebbero semplicemente acquistare servizi sul mercato.

Anche in conseguenza delle profonde mutazioni contrattualistiche degli ultimi anni e a quelle ulteriori che potrebbero sopravvenire - oltre che per la sempre più significativa osmosi fra pubblico e privato - suggeriamo appena quella che appare una regola aurea: poter disporre in proprio in ogni momento, ancorché con rapporti non esclusivi, delle professionalità di cui è richiesta la presenza costante a pena di poter causare problemi seri per il museo, e di ricorrere a forme associate di condivisione delle risorse umane o ad altre soluzioni esterne per quelle professionalità legate a singoli progetti o a risorse di cui non si dovrà disporre con continuità. Andrà sempre tenuto presente comunque che gli investimenti culturali in buone risorse umane - non diversamente che in altri ambiti della cultura - comportano per i musei tempi lunghi di "ritorno" dell'investimento (e di valutazione), ma possono portare a quei vantaggi strutturali che fanno sempre la differenza fra un qualche museo e un buon museo.

15. L'utenza

L'importanza che l'attenzione verso l'utenza dovrà assumere nel futuro museo è stata già sottolineata qui e là in vari parti di questo studio. Considerato il rilievo che essa ha per ogni istituzione culturale ci è sembrato tuttavia giusto dedicarle qualcosa di più di un accenno e abbiamo voluto porgere alcune basilari riflessioni, unite a qualche utile suggerimento, di cui dovrebbe tenere conto il museo del mobile. I paragrafi che seguono servono a mettere anche l'accento su qualche aspetto particolare. Niente di originale in verità, giacché si tratta di applicare al nostro caso idee e concetti che non solo si trovano in qualunque manuale o testo che affronta le problematiche museologiche ma che trattano in genere delle organizzazioni *no profit* o semplicemente delle imprese che offrono direttamente servizi al loro pubblico.

Se progettando il nostro museo pensiamo di proporre talune riflessioni è comunque solo perché, nonostante l'inondazione di buoni modelli (con l'aggiunta di qualche buona pratica), continua a permanere in Italia nei luoghi e nelle istituzioni della cultura, a cominciare da quelle pubbliche, una mancanza di "cultura del servizio" - ovvero cultura d'impresa *tout court* - che si manifesta in un costante disinteresse verso l'utenza, a cominciare da quel biglietto da visita che sono i servizi destinati all'accoglienza (per tralasciare il resto). Sarebbe tempo che si superassero davvero quei comportamenti autoreferenziali che sono il peggiore ostacolo alla crescita mentale di molti operatori e allo sviluppo stesso della maggior parte dei musei. Ci auguriamo e vogliamo immaginare che il museo del mobile - almeno per il fatto stesso che non esiste ancora e quindi è privo di difetti - nasca e si sviluppi senza il virus di questi comportamenti che altro non fanno che nuocere agli stessi attori delle istituzioni culturali.

Pensare all'utenza fin dall'inizio sarà relativamente facile. Occorrerà tuttavia, e questo sarà già più impegnativo, che la direzione predisponga e le dedichi con il tempo anche strumenti idonei a studiare gli utenti, reali e potenziali, e la loro soddisfazione non meno che le loro esigenze. L'uso di strumenti e di metodi di analisi dovrà diventare abitudine quotidiana e servire alla capacità di controllo e di intervento a breve della direzione, oltre che ovviamente a quella di programmazione e pianificazione di più lungo periodo. Gli strumenti peraltro, così come le metodologie e il loro utilizzo, non rimarranno immutati e immutabili con il trascorrere del tempo, e gli operatori si accorgeranno della necessità di utilizzarne di nuovi e più adeguati al bisogno e al momento. Tutto ciò in funzione dei servizi che occorrerà fornire all'utenza nel suo complesso e ai suoi segmenti nello specifico, per dare contenuto e senso al museo, accrescere la sua importanza e notorietà e reggere la possibile concorrenza di altre istituzioni della cultura.

L'utenza, come abbiamo appena detto, andrà studiata e conosciuta con gli strumenti più adeguati, ma prima ancora correttamente definita. Degli *stakeholders* abbiamo già parlato all'inizio, ma con il termine si intende un concetto onnicomprensivo di tutti coloro che hanno un interesse a relazionarsi con il museo ed è troppo ampio per definire l'utenza, che potrà essere individuata invece solamente in tutti coloro che "useranno" il museo. È a costoro che ci riferiamo in questa parte dello studio quando ragioniamo di un insieme di tipologie di pubblico che la direzione del museo potrà mirare ad ampliare con il tempo secondo la forma concreta che l'istituzione assumerà.

L'individuazione di queste tipologie merita tuttavia essa stessa qualche considerazione. La categoria di utenti che suscita giustamente maggiore interesse nelle direzioni dei musei e negli operatori del marketing museale è senz'altro quella dei visitatori, ancorché sempre distinta fra attuali e potenziali, e così sarà sicuramente anche nel nostro caso. Volendo tuttavia segmentare questa tipologia, appare scontato individuare negli stessi medesimi i primi visitatori da prendere in considerazione. Facile poi, almeno per certi versi, individuare all'interno di questo pubblico ulteriori segmenti: operatori delle diverse specializzazioni, vecchi e nuovi cittadini, scolaresche e professori, ecc. L'attenzione verso costoro dovrà in ogni caso essere massima, sia per l'importante

funzione “identitaria” che il nostro futuro museo sarà chiamato a svolgere, sia per il fatto, non meno importante, che la frequentazione del pubblico medese potrà contribuire in misura importante al suo stesso sviluppo.

Immaginiamo infatti, senza alcuna difficoltà, che anche solo l’occasione di una visita o di un qualche evento al museo, magari alimentata dalla pura curiosità di osservare nuovi acquisti e nuovi allestimenti, potrà indurre i medesi a nuovi e ulteriori apporti: offerte, donazioni, contributi, suggerimenti, critiche, e molte altre forme ancora di collaborazione. Il che non sempre può accadere facilmente negli altri musei. Le professionalità più qualificate della nostra istituzione culturale non potranno che giovare (anche solo) delle più informali richieste o delle più semplici domande dei visitatori medesi: che possano essere di giovani e curiosi visitatori o di anziani ed esperti, sicuramente da esse potranno scaturire nuovi studi e nuove ricerche, nuove proposte tecniche, nuovi allestimenti e nuove indicazioni per ambiti ancora da esplorare. Il quotidiano colloquio con il “pubblico” di Meda servirà oltretutto agli operatori museali per leggere convenientemente il presente e il futuro del mobile medese, una lettura che già altrove abbiamo ritenuto indispensabile per un museo che non dovrà vivere solamente raccontando il passato.

Un particolare segmento di potenziali utenti sarà costituito dalle future generazioni di cittadini medesi, ai quali il museo dovrà sapersi rivolgere per tempo. Pensiamo a queste generazioni mettendo nel conto non solo quelle che (biologicamente) verranno ma in primo luogo le scolaresche, i piccoli medesi, e gli adolescenti, che oggi pur sentendo parlare continuamente di mobili non sono per lo più a conoscenza di ciò che la parola davvero significa per la città nella quale vivono. Seguendo l’inevitabile logica di un mondo che cambia in fretta in ragione di molte e a volte anche opposte esigenze, già oggi accadono fatti decisivi - e si può ragionevolmente prevedere che in futuro ne accadranno con maggiore evidenza - di cui il museo dovrà tenere conto: la progressiva scomparsa dell’insediamento tipico casa-bottega, le lavorazioni che vengono sempre più spesso effettuate in ambienti lontani dai luoghi della vita quotidiana dei bambini, le botteghe tradizionali che chiudono, un più alto livello di scolarizzazione che conduce i giovani a cercare professioni lontane dalla tradizione mobiliere e dalla città, ecc.. Utilizzando allo scopo gli strumenti più adeguati, il museo dovrà costituire per coloro ai quali la parola mobile comincia a non dire più molto, il tramite con il mondo intorno, che in gran parte gli sarà sconosciuto ma che continua a garantire loro benessere e prosperità.

L’utenza del circondario interessata al nostro museo sarà (solo) in parte simile a quella medese. Anche all’utenza reale e a quella potenziale di questo più ampio territorio andrà dedicata una speciale attenzione, perché si tratta di un pubblico che rappresenterà certamente un segmento sempre più importante. Secondo molte stime il c. d. “turismo di prossimità” pare infatti destinato a crescere sempre di più. Molto successo hanno oggi del resto quelle iniziative e quei luoghi della cultura che si propongono al pubblico del tempo libero capace di accedervi con spostamenti brevi la domenica o nei fine settimana.

In questo successo gioca un ruolo tutt’altro che secondario il forte bisogno di conoscenza della realtà locale e delle emergenze vicine, rafforzato oggi più che mai a compensazione dell’opposto fenomeno di conoscenza di mondi lontani che la globalizzazione del pianeta inevitabilmente impone. A spingere il pubblico più prossimo a visitare il museo medese potranno contribuire, oltre che il breve tragitto, anche la curiosità degli addetti ai lavori di osservare cosa fanno i vicini, il desiderio di copiare o quanto meno di confrontarsi, oltre che naturalmente la capacità del museo di attrarre proponendo iniziative culturali. Il museo dovrebbe poter contare anche su quella sorta di invidia - stimolandola verso atteggiamenti positivi naturalmente - che spinge sempre le persone a osservare con particolare attenzione ciò che sono capaci di fare quelli che ci sono più prossimi.

Man mano che ci si allontanerà da Meda l'utenza interessata al nostro museo assumerà contorni diversi, che andranno anch'essi attentamente studiati con impegno costante allo scopo di poter proporre sempre nuovi stimoli e attenzioni. L'utenza più lontana di tipo "generalista" sarà richiamata dal museo del mobile solamente se esso saprà conquistarsi una grande notorietà e se saprà diventare luogo di attrazione per coloro che viaggiando per Milano o in terra lombarda sapranno che esso "merita" di essere visitato. A questo scopo, come vedremo più avanti, gioveranno adeguate campagne di comunicazione e accordi di sistema e con i tour operator.

Un pubblico lontano ma speciale, da tenere in gran conto, quasi come gli addetti ai lavori dei musei, sarà costituito dai moltissimi operatori del mobile che da tutto il mondo hanno quotidiane relazioni con le aziende della città e dell'intero distretto e che viaggiano spesso per questa parte della Brianza, seppure sempre e solo per affari. A questo pubblico dovrebbe essere riservata una speciale attenzione. Bisognerebbe fare in modo che esso scopra nel nostro museo tutto quello che di interessante si può trovare in un grande museo d'impresa, che oltre a essere ciò sarà però anche museo del lavoro e dell'industria, museo del territorio e museo etnografico e anche museo d'arte e design, specchio e racconto della storia e delle capacità dei brianzoli medesi. Chiunque da lontano fa affari con le molte imprese di questo motore forte del Paese dovrebbe essere indotto a visitare il museo di Meda come si potrebbe visitare un grande salone del bello e del lusso, parte essenziale della migliore tradizione del "made in Italy", in cui viene anche raccontata la sua storia.

L'utenza di un museo quasi mai si esaurisce comunque nei suoi visitatori e anche per il nostro museo del mobile bisognerà considerare anche altre tipologie di utenti cui destinare servizi e attenzione. Nel corso del lavoro sono stati già individuati qui e là altri possibili categorie di utenti. Qui vogliamo ricordare la comunità scientifica, che potrebbe essere senz'altro interessata a diverse forme di collaborazione, e alla quale la direzione e i conservatori presteranno molta attenzione, per gli inevitabili riflessi qualitativi e di prestigio che le collaborazioni potranno portare, con conseguenti positive ricadute anche sugli altri ambiti d'azione del museo.

Attenzione particolare andrà rivolta anche agli utenti dei servizi educativi, servizi che come abbiamo visto non potranno mancare, anzi saranno un aspetto qualificante del museo. L'ambito dei servizi educativi presenta però, come abbiamo visto, aspetti delicati. L'utenza cui saranno dedicate le proposte andrà studiata anch'essa con molta attenzione, al fine di evitare lavoro inutile e molti sprechi in cambio di risultati poco soddisfacenti. Dovrà per altro essere studiata in funzione di proposte che non attirino solamente un'utenza solo cittadina, ma la più ampia possibile.

Naturalmente nel considerare qualunque tipo di utenza, compresa quella propria della stessa città, un'attenzione particolare dovrà essere rivolta a quella potenziale. Dovrà essere messo in conto che una buona parte non sarà interessata al museo o quanto meno, magari plaudendo alla sua presenza e al ruolo che esso potrà svolgere, non avrà alcuna propensione a visitarlo. Potrebbe trattarsi di persone che, pur attente alle offerte culturali, sono poco interessate ai musei e al museo del mobile in particolare e preferiscono altri consumi - teatro, musica, libri - oppure di persone che vivendo in ambienti in cui si parla continuamente di mobili e di arredamento possono ritenere del tutto superfluo andare a visitare nel loro tempo libero ciò che hanno quotidianamente sott'occhio. In ogni caso si tratterebbe comunque di persone sensibile ai temi della cultura o vicine alla cultura del mobile - soggetti ai quali il museo dovrebbe indirizzare iniziative mirate - e ben diverse da quella parte di indifferenti, che non mancheranno neppure in città, alla quale vanno indirizzate strategie ben più sofisticate.

Attenzione all'utenza vorrà anche dire attenzione alla concorrenza, che si rivolgerà agli stessi potenziali utenti del nostro museo. Accennando all'utilizzo dello strumento del marketing, abbiamo appena fatto in tempo a mettere in evidenza la possibile presenza di *competitors* di cui tener conto quando si metteranno in campo le leve destinate a massimizzare la domanda. Oggi, almeno in apparenza, può sembrare che i *competitors* del nostro futuro museo debbano ricercarsi essenzialmente nei più noti luoghi della cultura di Milano e dintorni - che ovviamente, forti della loro importanza e della loro notorietà, assorbono quel che resta di un turismo prevalentemente

d'affari e di quello, più modesto, indirizzato ai luoghi dell'arte della nostra zona - ma in futuro saranno richieste delle analisi attente, perché la realtà potrebbe risultare con il tempo ben altrimenti diversificata. Già oggi si potrebbe del resto considerare, a solo titolo di esempio, che di bei mobili che si mostrano in vetrine o *show-rooms* è piena per intero questa parte occidentale della Brianza, oppure che in tema di design, aspetto obiettivamente più seducente sul piano della comunicazione, il museo in Triennale ad esso dedicato - che ovviamente è assai più ampio contenitore - costituirebbe molto più che un concorrente per il nostro museo, potendo offrire nello stesso luogo non solo mobili e complementi d'arredo ma molti altri prodotti industriali.

È vero anche che in linea di principio non esistono due musei che sul "mercato" offrono esattamente lo stesso prodotto e gli stessi servizi - di fatto ogni museo ha una specie di teorico monopolio sul quale poter contare - ma nel nostro caso questo principio si attenua sensibilmente, perché altre realtà potrebbero far parte della stessa "nicchia culturale". I concorrenti più diretti potrebbero venire da iniziative analoghe a quella medese, che potrebbero essere sviluppate nei luoghi dove la filiera della produzione appare più densa e completa, a cominciare dai più volte citati Cantù e Lissone, ma non solo. Non pensiamo solo a questi due comuni, ma intanto sia a Cantù che a Lissone potrebbero ampliarsi comunque istituzioni già oggi significative e domani sviluppate e rivolte a più ampie ambizioni - per Cantù il Museo Galleria del Design e dell'Arredamento, gestito dal Centro Servizi per il settore legno arredo (CLAC srl), insieme al futuro museo delle arti della stessa città, del quale si vede anche la presenza fisica nei lavori in corso, o per Lissone l'importante Biblioteca del Mobile e il Museo d'Arte Contemporanea, già riconosciuto e interessante polo d'attrazione per mostre, collezioni e visitatori.

Non saranno solo le realtà più importanti, né tanto meno le esposizioni o le raccolte che qui e là continuano a spuntare, a doverci preoccupare come concorrenti - è ormai il tempo che anche da queste parti cominci una seria riflessione sul passato più o meno recente che scompare in fretta - quanto un qualche sistema museale che potrebbe benissimo interessare l'intera "Strada del mobile" e che potrebbe nascere e crescere nello stesso modo e nello stesso tempo, se non prima e a prescindere, del museo medese. Ove ciò accadesse andrebbero trovate da parte della direzione le più opportune strategie che ogni impresa cerca di mettere in campo in queste circostanze - alleanza, competizione, accordi stabili od occasionali - per definire e giocare comunque un ruolo importante e/o fondamentale. Se i tempi dovessero consentirlo, si dovrebbe invece senz'altro giocare d'anticipo.

In questa possibile competizione non ci sarà comunque in gioco solamente qualche biglietto d'ingresso in più per il nostro museo, ma oltre ai visitatori, che non sarebbero certo invogliati a entrare in due musei simili e vicini, anche ben altro: sponsorizzazioni, donazioni e risorse di altro genere, compresi taluni accessi privilegiati a finanziamenti. Siamo convinti che la città conserva un patrimonio di beni e conoscenze in questo ambito che non è dato ad altri, almeno nella stessa misura, e tuttavia sarà bene tenere sempre d'occhio la concorrenza diretta, compresa quella potenziale, se non altro per anticiparla. Non sarà facile, ma è un atteggiamento che dovrà essere considerato non appena avviato il percorso di costruzione del nostro museo, perché questo tipo di concorrenza potrebbe rivelarsi forte e quindi limitativa delle sue stesse potenzialità di attrazione.

Oltre che della più diretta concorrenza, occorrerà tener conto anche di altri possibili seppure più defilati *competitors*. Vi sono altri ambiti - almeno quattro a seguire talune classificazioni - cui appartengono i molti soggetti che tenteranno di accaparrarsi gli stessi utenti del nostro museo. Costoro potranno sembrare estranei alla competizione solamente a uno sguardo superficiale, ma della loro esistenza si sentiranno invece tutti gli effetti. L'ambito più generale in cui opererà la concorrenza riguarda coloro che utilizzano del tempo libero, che è senz'altro ambito quanto mai vasto ma anche quello in cui si avranno senz'altro le più significative trasformazioni. Tale ambito desta di solito, e potrebbe destare anche in futuro, poche preoccupazioni - soprattutto se pensiamo di confidare in una crescita sostenuta dei consumi culturali - ma si tratta tuttavia di un ambito in cui la concorrenza per il museo sarà tanto più forte quanto più l'utenza potenziale apparterrà al

territorio vicino. Le scarse percentuali dei visitatori dei musei italiani provenienti dalle stesse città che li ospitano sono una prova di quanto poco del tempo libero disponibile venga loro destinato in rapporto a quello riservato al divertimento, alle attività sportive, ad altre attività culturali, ecc.

Restringendo l'ambito dei concorrenti al solo consumo culturale sarà importante considerare i gusti del pubblico e la segmentazione che ne deriva. Moltissimi gli attori e i luoghi della cultura pronti a offrire sul mercato qualunque novità pur di andare incontro ai diversi gusti di coloro che sono predisposti al consumo culturale. Combinando quest'ambito con quello territoriale occorrerà cercare di capire quanto e come i non pochi concorrenti vicini - cinema, teatri, arene, auditorium, biblioteche, ecc., potrebbero costituire validi concorrenti. La nuova provincia, nel suo insieme, offre spesso molte alternative culturali all'altezza del vecchio capoluogo, e con tempi di spostamento non dissimili a quelli interni alla città di Milano.

Una forte concorrenza potrebbe derivare dai percorsi turistici organizzati, itinerari di un giorno o due, di genere vario e pensati e destinati a far vedere le cose più interessanti di quest'area lombarda, organizzati da tour operator della zona e non e proposti a turisti che vengono da lontano. Questi tour sarebbero assai più che concorrenziali laddove escludessero regolarmente il nostro museo nei loro percorsi. Sarà compito ovviamente della direzione, posto che il museo dovrà comunque offrire reali attrattive, utilizzare al meglio questi strumenti mediante utili accordi con i tour operator, soggetti che spesso hanno un ruolo determinante nelle scelte dei turisti. Sarà un terreno d'azione obbligato, almeno per non rimanere ai margini dei flussi di viaggiatori che in futuro potrebbero essere per la Brianza assai più importanti di quanto attualmente non dicono i numeri.

Un quarto ambito di concorrenza può essere riferito invece al più ristretto mondo dei musei. L'offerta nell'area milanese e brianzola è in costante aumento: oltre ai significativi sviluppi di molti musei milanesi e alle nuove nascite nel capoluogo, si è assistito in questi anni nella Brianza e nel Milanese a un certo fervore. Oltre a una arricchita presenza di piccoli musei, più o meno riconosciuti, alla nascita di ecomusei e di musei etnografici, a quella del polo d'arte contemporanea di Lissone e ad altre realtà importanti o *in nuce*, hanno assunto particolare rilievo i musei d'impresa e quelli concepiti per raccontare la storia dell'industria e del lavoro, molti dei quali collegati peraltro in sistema. Questi ultimi potrebbero sempre di più rappresentare per i potenziali visitatori disponibili o abituati a visitare queste istituzioni culturali delle valide alternative ai musei più tradizionali, e potrebbero costituire per il nostro - assai di più che un museo d'arte o di altro genere - i più diretti e veri concorrenti. Il museo medese verrà del tutto naturalmente associato nell'immaginario a questo genere di musei, e quindi dovrà sapersi rivolgere a coloro che sono potenzialmente interessati a questa tipologia, cercando di qualificare al meglio la propria offerta museale e soprattutto di renderla agli occhi dei potenziali visitatori più interessante di quella degli altri.

Annotiamo infine - posto che Milano rappresenterà sempre un punto di riferimento imprescindibile per qualunque studio dell'utenza e della concorrenza - la necessità che la direzione del nostro museo tenga in debito conto del nascente sistema turistico della nuova provincia di Monza e della Brianza. Questo sistema, quando comincerà a funzionare, sarà senz'altro un utile tramite anche per il nostro museo. Molti saranno però gli attori che guarderanno al sistema in modo competitivo tra loro, a cominciare dal capoluogo monzese che, oltre all'Autodromo, ha certamente nel Duomo e nella Villa Reale due luoghi di grande attrazione. Oltre a quello dell'importante patrimonio delle ville di delizia brianzole, vengono già oggi proposti nuovi e quasi inediti percorsi di sicuro interesse. Un domani ormai prossimo essi verranno senz'altro proposti a un pubblico assai più vasto che però, in ultima analisi, potrebbe essere sempre lo stesso per tutti i soggetti che vogliono promuoversi. In questo caso vale il ragionamento fatto appena sopra per le possibili strategie delle imprese, anche se potendole osservare ancora da lontano, propenderemmo oggi per forme intense di collaborazione: ricerca di alleanze per sfruttare le numerose sinergie esistenti nell'ormai ampio mondo brianzolo delle istituzioni della cultura.

Oltre ogni analisi, la migliore attenzione all'utenza sarà sempre quella che si concretizzerà con il quotidiano miglioramento dei servizi resi dal museo. Naturalmente diamo per scontato che si farà il possibile per mostrare e raccontare nel modo migliore la cultura medese del mobile - il "servizio" per il quale ci si potrà aspettare la visita delle persone al museo - ma pensiamo anche che l'attenzione debba cominciare dai servizi di accoglienza - e anzi prima ancora, da quelli informativi e remoti - ed estendersi senza cadute qualitative a tutti gli altri. Senza pensare di chiedere a un museo ciò che un museo non può dare, ci si dovrà invece convincere che esso dovrà fare tutto il possibile per rendere la visita interessante, piacevole, comoda, e via via con tutti i buoni aggettivi, che non dovranno essere considerati solo come un elenco di buone intenzioni ma come veri e propri fattori che le persone identificano come intrinseci all'idea stessa di qualità. Avendo poi ragionato in questo studio su un museo diffuso per la città, sarà anche logico e doveroso che gran parte di questi aggettivi si possano estendere anche ad essa, anche se questa considerazione apre un discorso che va ben oltre i limiti di questo studio.

Occorrerà che le persone chiamate alla direzione immaginino fin dall'inizio di essere gli utenti stessi del museo medese e si sforzino di applicare il più banale ma il più importante adattamento di un "famoso" insegnamento al buon senso, cioè di fare agli altri ciò che vorrebbero venisse fatto a loro. Più tecnicamente si può chiamare *customer care* ossia attenzione al cliente, ma di puro e semplice buon senso si tratta. Ogni buon analista sa del resto che fattori come la cortesia del personale, la puntualità, la facilità d'uso delle strutture, la chiarezza nelle informazioni, e molti altri che non sono difficili da immaginare anche con il minimo sforzo, possono diventare non meno decisivi della straordinarietà delle collezioni e della magnificenza delle esposizioni nel lasciare nel visitatore all'uscita di un museo l'impressione di aver acquistato qualità.

Naturalmente la questione è molto più complessa e qui stiamo semplificando - a volte si accettano o si rimane entusiasti anche per i dieci secondi di passaggio davanti alla Gioconda - ed è sostanzialmente vero che occorre tenere conto di un ampio spettro di fattori qualitativi. Spesso però a determinare il complessivo gradimento del pubblico non risultano decisivi i fattori che la direzione e i conservatori ritengono essere i più importanti (naturalmente potranno esserlo comunque per altre questioni) ma altri, assai più "modesti", quasi banali come il poter trovare facilmente un bagno pulito nel momento che occorre. E ciò varrà tanto più per il nostro museo, che per attirare i visitatori non potrà puntare sul fatto di ospitare collezioni famose o meravigliose.

La direzione del museo saprà senz'altro tener conto dell'esigenza di conoscere l'opinione del pubblico sui servizi, come avviene in ogni istituzione culturale che si rispetti. Da molto tempo vengono svolte anche in (molte) organizzazioni *no profit*, oramai con metodi consolidati, indagini di *customer satisfaction* che restituiscono ai responsabili delle politiche e delle strategie preziose informazioni relative al gradimento del pubblico. Non è quindi affatto il caso che qui ci attardiamo nell'entrare nello specifico di metodi, tecniche e quant'altro, salvo dare rilievo al fatto che l'uso abituale di queste indagini, allo stesso modo del sistema di valutazione della qualità, servirà a restituire anche altre informazioni sui servizi resi all'utenza. La lettura combinata delle informazioni rese dai vari strumenti adoperati aiuterà a tenere costantemente sotto controllo i "prodotti" e a intervenire al meglio per modificarli nella direzione delle esigenze del pubblico.

Vogliamo mettere in risalto anche l'importanza che il marchio del museo potrà avere nel garantire la qualità di certi servizi. Naturalmente una qualità che dovrà essere meritata. Per coglierne tutta l'importanza, possiamo provare a fare il pari con la qualità degli stessi oggetti in vendita che potranno portare il marchio del museo. Quello di Meda avrà, come avviene in tanti altri musei, i suoi luoghi nei quali i visitatori potranno completare il percorso museale con degli acquisti. Non diversamente che altrove dovranno essere disponibili per i visitatori souvenir, pubblicazioni e altre documentazioni multimediali, oggettistica varia, ma è bene che siano disponibili nel nostro museo anche oggetti irripetibili e di grande qualità garantita dal marchio del museo stesso, che potrà essere concorrenziale in questo ambito producendo però oggetti di grande qualità che il visitatore non potrebbe trovare uscendo da quel luogo ed entrando in una qualunque esposizione. Ebbene lo

stesso dovrà accadere per i servizi! Il marchio del museo di Meda dovrà garantire servizi di alta qualità, che per taluni aspetti non dovranno temere la concorrenza. Questa sorta di eccellenza potrà estendersi di riflesso all'intero museo e al luogo che lo ospita: "Medamuseo", una sorta di *brand* territoriale di cui potrebbe avvantaggiarsi tutta la comunità, e in particolare proprio le aziende del mobile, e col tempo anche quelle che oggi hanno marchi famosi nel mondo.

Il museo avrà, come tutti i musei del resto, la necessità di comunicare se stesso nel modo migliore (leggi efficace). La questione è strettamente connessa a diversi aspetti che questo studio ha toccato ma in particolare ad alcuni che abbiamo appena visto riguardo al complesso rapporto con l'utenza, ed è quindi per questo che ne parliamo in questo spazio. La comunicazione di un museo è funzione non meno complessa di molte altre ed è bene che non venga improvvisata né aggiunta come attività residuale nel mansionario di una qualche professionalità del museo che magari sarà in altre faccende completamente affaccendata. È bene anzi che ad essa si dedichino professionalità adeguate, per taluni ambiti strategici opportunamente incardinate nell'organico e per altri aspetti magari legate al museo tramite rapporti stabili di collaborazione.

L'attività di comunicazione sarà finalizzata a molteplici obiettivi e quindi avrà necessità di differenti veicoli e strumenti. Non si potranno non prevedere nei bilanci preventivi - anzi è bene che la relativa voce di spesa sia oltremodo leggibile - adeguati investimenti in comunicazione. Non sarà magari l'unico scopo ma il grosso di questi investimenti e gran parte dell'attività di comunicazione stessa dovranno essere finalizzati essenzialmente a rendere il museo sempre più conosciuto, intendendo il termine sia con riferimento alla domanda reale che a quella potenziale. Sarà anche banale dirlo e ricordarlo, ma la notorietà di un museo risulta sempre decisiva per incoraggiarne la visita e in ciò il nostro museo non farà eccezione, volendo certo fare ogni sforzo per assurgere a fama nazionale e internazionale anziché rimanere sconosciuto e deserto.

Il nostro museo sarà, come appena detto, in concorrenza su un mercato difficile, e in relazione a questa sua condizione, dovrà saper comunicare a tutti i destinatari potenzialmente interessati e nei tempi opportuni, tutte quelle scelte che saranno fatte riguardo alle iniziative particolari e soprattutto ai servizi aggiuntivi e migliorativi, così che se ne possano cogliere i vantaggi e le peculiarità rispetto agli altri musei. Tanto più andranno comunicate nei modi più utili - il sito del museo è probabilmente lo strumento di base, ma non certo l'unico - le informazioni essenziali e quelle relative ai servizi tradizionali, a cominciare da quelle più banali ma che sono anche le più ricercate dagli utenti, come orari, prezzi, modalità di prenotazione, tempi, eventuali code, ecc.. Riguardo ai servizi la comunicazione dovrà avere tutte quelle caratteristiche che le si richiedono per essere efficace, a cominciare dalla chiarezza per continuare con la tempestività e con altre qualità che facilmente si intuiscono.

Decisiva sarà la capacità dei responsabili della comunicazione di utilizzare oltre agli strumenti e ai veicoli propri del museo quei canali che apparterranno, come proprietà e come gestione, ad altri. Su questi canali di comunicazione il museo potrà influire molto poco ma nondimeno essi saranno molto importanti, tanto che le relazioni con i proprietari o i gestori dovranno essere oggetto di grande cura e rivestiranno un rilievo assolutamente strategico. Gli esempi che si possono fare e che vale la pena di citare sono quelli da tutti facilmente intuibili. A cominciare dalle relazioni con la stampa, tanto più importanti quanto più ampio sarà il pubblico dei lettori e l'ampiezza della diffusione delle testate. Naturalmente non si potrà pensare ai rapporti con la stampa, a cominciare da quella specializzata, solamente dal punto di vista delle esigenze del museo ma si tratterà pur sempre di un rapporto che dovrà considerarsi privilegiato, perché sarà probabilmente quello in grado di dare - attenzione, nel bene e nel male! - maggiore notorietà al museo. E naturalmente parlando di stampa intendiamo qui anche quella radiotelevisiva e sul Web.

Altri canali di comunicazione molto importanti ma non gestibili direttamente dal museo sono le pubblicazioni, le guide turistiche, le attività promozionali del territorio da parte delle istituzioni che sono chiamate a reggerle, e molti altri ancora. Quanto l'inserimento del museo in una guida o in una pubblicazione specializzata possa essere importante è facilmente intuibile, così come

la partecipazione a fiere, esposizioni o ad altre vetrine o ad altri eventi in Italia e all'estero, a cominciare come esempio dal Salone del Mobile. Lo è anche l'inclusione delle proposte del museo in pacchetti turistici, perfino al di là dell'effettività delle visite.

Della necessità di stringere accordi con i tour operator abbiamo appena detto, ma è chiaro che quanto meno casuale o episodico sarà l'inserimento nei pacchetti, nei percorsi o in altre offerte turistiche tanto maggiore sarà il rilievo per il museo e l'effettiva possibilità di accrescere il numero dei visitatori. In questo senso il museo non dovrà attendere le proposte altrui ma favorirle e stimolarle, promuovendole quando sarà il caso, a cominciare dalle collaborazioni con altri musei per iniziative comuni. Ma queste collaborazioni potranno benissimo non fermarsi alle istituzioni culturali o alle istituzioni in senso stretto, perché forme efficaci di *partnership* pensate per veicolare il marchio e l'immagine del museo potranno trovarsi con le imprese, anzi in particolare con le molte imprese che portano il mobile di Meda in giro per l'Italia e per il Mondo.

Come si può facilmente intuire, per sfruttare al meglio la grande varietà di strumenti di comunicazione (potenzialmente) a disposizione del museo sarà richiesta adeguata professionalità e un niente affatto trascurabile impegno. Alcuni di questi strumenti potranno sembrare molto semplici, quasi banali, ma non per questo richiederanno minore impegno o dovranno essere trascurati. Basta pensare alla cartellonistica, che come le indicazioni stradali ha grande importanza per le buone impressioni che può lasciare nei visitatori. Naturalmente il museo produrrà il proprio materiale pubblicitario - brochures, volantini, flyers, ecc. - che cercherà di veicolare in tutte le occasioni e in tutti i luoghi che potranno tornare utili. Aggiungeremmo il suggerimento di curare in modo particolare le attività promozionali, anche quelle che potranno attirare un gran numero di persone pur non avendo contenuti solo culturali, così magari da invogliarle a tornare al museo con più calma. Metter piede dentro al museo, anche per motivi diversi dalla visita, consentirà soprattutto ai medesi di familiarizzare con la loro istituzione.

Raccomandiamo di affidare le funzioni relative alla comunicazione a professionalità che sappiano guardare molto avanti. Si rivelerà sicuramente fondamentale la loro capacità di utilizzare strumenti sempre nuovi, non meno di quanto si rivelerà importante quella di "inventare" nuove modalità e nuovi canali di comunicazione. Man mano che negli anni il museo prenderà corpo, un nuovo modo di comunicare prenderà sicuramente il posto di quello qui delineato. Dalla capacità di continuare a comunicare in modo efficace dipenderà allora buona parte del futuro stesso del museo.

Parlando di comunicazione il primo pensiero oggi va di solito al sito Web ufficiale del museo. Oramai lo strumento appare tanto scontato quanto il fatto che vanno applicate tutte le raccomandazioni che ogni buon manuale di costruzione di siti puntualmente riporta. Tuttavia non per questo è da sottovalutare il grande impegno necessario per la sua costruzione e per raggiungere il risultato di un buon sito, allo stesso tempo "completo" e amichevole, la cui principale caratteristica dovrà essere ovviamente la facilità d'uso. Nel caso di un assetto pubblico del museo occorrerà pensare oltretutto alle norme che regolamenteranno - come avviene già adesso - questo fondamentale strumento, ma in qualsiasi caso il primo pensiero sarà sempre quello di venire incontro alle molte esigenze degli utenti. Detto questo non varrebbe la pena di aggiungere altro, tanto continue sono le raccomandazioni che vengono fatte da ogni parte e i buoni consigli dispensati ai webmasters.

Nel nostro caso vale la pena di ricordare che non basterà solamente una buona versione inglese di tutti i contenuti, comunque indispensabile, perché le aziende della città hanno relazioni con tutto il mondo. Aggiungiamo, se ce ne fosse bisogno, che siccome il sito web è una sorta di biglietto da visita, la direzione dovrà sentirsi in dovere di non delegarne, seguendo distrattamente, la realizzazione, l'aggiornamento e lo sviluppo, ma di vigilare da vicino su ognuna di queste fasi. Così come a tutti gli operatori del museo dovrà essere chiara la necessità di collaborare alla migliore

realizzazione del sito, essendo loro stessi, quotidianamente, seppure in remoto, sotto lo sguardo di un pubblico attento ed esigente.

16. Fare sistema?

Abbiamo voluto lasciare in conclusione di questo studio progettuale le possibili riflessioni su una domanda che poteva senz'altro essere posta anche all'inizio: potrà il museo di Meda fare da solo tutto quello che in questo lavoro è stato pensato come possibile o necessario? La domanda è la stessa che ogni giorno si pongono molti musei impegnati in logiche di rinnovamento o di sviluppo e che sono alla ricerca di nuove soluzioni gestionali. La domanda si pone quasi sempre per i musei in attività, ma appare legittima anche in assenza di precedenti ragionamenti se è riferita a un museo che non esiste ancora ma che sposando logiche di buona gestione potrebbe vedere semplificato prima il suo percorso istitutivo e poi il suo funzionamento vero e proprio. Alla domanda consegue spesso l'ipotesi di cominciare a seguire logiche sistemiche o quanto meno di rete.

La domanda però, come la risposta del resto, non è delle più facili, perché non sempre l'analisi delle necessità e la possibilità di collaborare con altre istituzioni si prestano a ragionamenti puramente gestionali. Soprattutto per molti musei di piccole e medie dimensioni la gestione associata di alcuni (o di molti) servizi sarebbe con tutta evidenza l'unico strumento possibile per migliorarne la qualità, ma spesso nelle decisioni sulle strade da intraprendere per innovare hanno il loro peso altri argomenti, non puramente gestionali o museologici ma non sempre oziosi o peregrini. A questi problemi non sarà estraneo neppure il nostro futuro museo del mobile, ma ragionando per suo conto vogliamo qui limitarci alle questioni "tecniche", trascurando volutamente quelle altre ragioni, a cominciare da quelle del campanilismo, forse le più sterili che ci sono. Le teniamo tuttavia sempre sullo sfondo, ricordando a chi ci legge che esse incombono e che all'atto pratico potranno avere in ogni momento il loro peso. Chiunque del resto, come noi, può intuire e comprendere il ruolo determinante che svolgono gli atteggiamenti puramente psicologici in certe faccende, soprattutto quando si tratta di prendere decisioni politiche coraggiose con ritorni positivi di lungo periodo e dare risposte a questioni complesse.

Nelle riflessioni di ordine generale che seguono in queste ultime pagine, il tema della gestione associata viene posto come gli altri all'attenzione di coloro che dovranno prendere le decisioni circa il futuro museo del mobile. Naturalmente potrebbe sembrare anche un tema "lontano", da prendere in considerazione quando e se sarà il caso, ma l'argomento potrebbe trovare spazio fin dall'inizio al tavolo di discussione e per questo abbiamo voluto fare riferimento all'assetto vigente in Lombardia in materia di sistemi museali. Le regole e le procedure amministrative lombarde costituiscono per il nostro museo un contesto di riferimento obbligato ancorché di recente composizione, mentre per più ampie riflessioni sulle logiche sistemiche per i musei chi vuole può facilmente attingere agli ormai numerosi contributi alla discussione forniti negli ultimi anni dagli addetti ai lavori.

Cominciamo allora dando uno sguardo a questo assetto che i sistemi museali hanno assunto in Lombardia, cosa che ci interessa evidentemente più da vicino anche se le esperienze di altre regioni non sarebbero prive di utili spunti di riflessione. Va detto innanzi tutto che l'azione regionale in questo ambito si esplica oramai da quasi un decennio, seppure per gli aspetti più incisivi si possa ritenere molto recente. Essa prende infatti le mosse con la legge regionale n. 1 del 5 gennaio 2000³⁵, con la quale veniva prevista in questo ambito una delega delle funzioni alle Province e, per così dire, si completa con il Decreto della Direzione Generale competente dello

³⁵ Con la Legge Regionale 5 gennaio 2000, n. 1 "Riordino del sistema delle autonomie in Lombardia. Attuazione del D. Lgs. 31 marzo 1998, n. 112 (Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del Capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59)" veniva previsto all'art. 4, comma 134 che "... sono ulteriormente delegate alle province le funzioni amministrative concernenti: a) le attività e lo sviluppo dei sistemi museali locali; ...".

scorso aprile³⁶, relativo alle modalità e ai termini per il primo riconoscimento dei sistemi museali. Nel frattempo però la Giunta regionale si è occupata con un proprio provvedimento³⁷ del 2002 dello sviluppo dei sistemi museali - ancor prima di definire i criteri per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali - e, soprattutto, ha continuato fin dal 2003 a sostenere finanziariamente progetti finalizzati alla gestione associata. Ancora nel 2006³⁸, in occasione del monitoraggio e riconoscimento dei musei, prestava particolare attenzione alla capacità dei musei di condividere con altre istituzioni strutture di servizio al pubblico, didattica museale, laboratori, attività di promozione e valorizzazione delle collezioni, formazione e aggiornamento del personale, ecc..

Tuttavia solo recentemente, alla fine del 2008, con apposita delibera regionale³⁹ sono stati definiti i criteri per il riconoscimento dei sistemi museali e sono stati specificati i requisiti minimi necessari. Come per i musei e le raccolte museali lo strumento utilizzato per la verifica dei requisiti minimi è attualmente un questionario di autovalutazione, integrato dalla documentazione idonea a mostrare l'esistenza dell'atto istitutivo del sistema, del regolamento di funzionamento, di un atto formale di incarico per la figura del Coordinatore e di un piano programmatico su base triennale.

La documentazione richiesta nell'ambito della procedura per il riconoscimento è utile a dimostrare il possesso di quattro dei requisiti minimi necessari per il riconoscimento, ma la deliberazione del 2008, oltre a declinare regole per l'atto costitutivo, definire il contenuto obbligatorio del regolamento, la professionalità del coordinatore e i servizi comuni che devono entrare a far parte della programmazione almeno triennale, aggiunge due ulteriori requisiti per il sistema: la proprietà o la disponibilità di una sede istituzionale e una denominazione distintiva, eventualmente accompagnata da un logotipo. Aggiungiamo che secondo detta deliberazione i sistemi museali in Lombardia possono essere istituiti dagli enti locali e dai loro consorzi, dai sistemi bibliotecari, da fondazioni, associazioni, enti ecclesiastici e altri soggetti no profit privati. La mancanza dei musei nell'elenco suona strana e limitativa - potrebbero ovviamente rientrare nell'ultima categoria elencata, ma per quelli pubblici si presume evidentemente che non ve ne siano con personalità autonoma, quand'anche sono invece previsti i sistemi bibliotecari - foriera di qualche serio dubbio applicativo, ma tiene conto probabilmente della realtà e delle concrete iniziative per la costituzione dei sistemi, di cui di solito si sono fatte carico le proprietà.

Questo il quadro, molto sommario, delineato dai provvedimenti lombardi, che lascia aperte molte questioni. Difficilmente potrebbe però aversi in questo momento un "corpus organico e condiviso di obiettivi e di metodologie"⁴⁰, perché va considerato in effetti che lo sviluppo delle questioni che sorgono intorno ai sistemi è dappertutto recente. Le varie esperienze regionali del resto servono più a polverizzare le esperienze e le regole - come in molte altre questioni demandate alle Regioni, a cominciare proprio dai musei - che a comporle. Persino il linguaggio non è univoco. Tuttavia al di là delle questioni sospese - che potrebbero però anche rivelarsi importanti, quando al tavolo di discussione o nella direzione del museo del mobile dovesse capitare di ragionare sulle possibili forme di collaborazione - il confronto con l'impostazione lombarda dovrà essere fatto con attenzione alla sostanza dei contenuti e alle opportunità che offrono le regole attuali. Al di là della "debolezza" che l'impianto normativo oggi potrebbe avere per il fatto di non avere imposto assetti istituzionali forti ai sistemi - ma siamo fra coloro che condividono la scelta "debole" fatta per il momento - potrebbero anche essere costruiti degli ottimi ed efficienti sistemi museali.

³⁶ D.d.s. 24 aprile 2009 n. 4021 del 24 aprile 2009 "Determinazioni in merito al riconoscimento dei sistemi museali locali in Lombardia"

³⁷ Deliberazione della Giunta Regionale 14 giugno 2002, n. 7/9393, "L.r. 1/2000 art. 4 comma 134, lett. a) - Sviluppo dei sistemi museali locali: approvazione dei criteri per l'assegnazione e l'erogazione dei contributi alle province e approvazione degli obiettivi e delle linee guida per l'elaborazione da parte delle province di studi di fattibilità comprensivi dell'individuazione di progetti pilota di gestione associata dei servizi".

³⁸ Deliberazione della Giunta Regionale 31 maggio 2006, n. 8/2651 Monitoraggio del sistema dei musei lombardi e riapertura dei termini del riconoscimento per gli istituti museali

³⁹ Deliberazione della Giunta Regionale n. 8/8509 del 26 novembre 2008 "Determinazioni in merito al riconoscimento dei sistemi museali in Lombardia - Attivazione del monitoraggio dei musei e delle raccolte museali riconosciuti".

⁴⁰ Garlandini, v. sopra.

Molte e tutte rilevanti sono le funzioni da gestire obbligatoriamente in forma associata per poter esser considerati “sistema” in Lombardia. Quello che più conta è però soprattutto il fatto che esse sono pensate in una logica di stabilità. Ragionando di un sistema museale si deve del resto pensare a un’associazione di energie e responsabilità dalla quale non si esce e si entra in continuazione: nessun museo è obbligato a fare scelte tiepide o incerte. Crediamo inoltre che non sono e non saranno tanto le singole disposizioni a fare la differenza nella scelta sistemica dei musei, quanto altri fattori, come detto sopra, di natura psicologica.

La logica regionale messa in campo attualmente, ossia quella di rispettare l’approccio sussidiario e di rispettare modi e tempi dei singoli musei, non dovrebbe mutare con il tempo. In materia di biblioteche la Regione, poco più di dieci anni dopo la legge che istituiva i sistemi su base volontaria, ha dato loro nuovo impulso rendendoli per certi versi “necessari” e obbligatori, ma le problematiche di queste istituzioni della cultura sono diverse e decisamente più semplici (relativamente) a quelle dei musei, istituzioni che differiscono enormemente una dall’altra. Tuttavia anche se il futuro non si può prevedere ed è quindi possibile che con il tempo si possa verificare il ricorso da parte della Regione a modelli più stabili, difficilmente si può immaginare oggi per l’ampio e quanto mai diversificato panorama museale lombardo un modello di sistema coattivo.

Diversamente ci sono altre forme, in genere però più deboli dei sistemi, per gestire alcune funzioni in comune tra più istituzioni museali. La più tipica di queste forme è costituita dalle reti regionali di musei. I bandi della Regione Lombardia finanziano progetti realizzati da queste reti, costituite all’inizio spontaneamente e poi grazie anche agli incentivi regionali. Le reti regionali sono tematiche e i musei che ne fanno parte, ancorché in linea di principio competitivi tra loro, elaborano progetti di utilità comune, a cominciare dalle attività di promozione su vasta scala delle istituzioni aderenti. Per lo più esse svolgono però attività semplici, di breve durata o respiro, concretizzate a volte solamente in un sito web o in una brochure promozionale. Forse la loro funzione più interessante consiste nel favorire il confronto continuo fra i professionisti dei musei.

Vale la pena di soffermarci ora su alcuni aspetti importanti. Il tema della collaborazione fra il nostro e altri musei potrebbe essere portato prima o poi in discussione anche al tavolo del nostro museo e in linea di principio poco importa che si tratti di una questione che possa essere affrontata con deboli e informali strumenti o che invece si arrivi a immaginare una gestione associata completa. Quel che conta maggiormente è che la strada della collaborazione con altri musei possa mettere in campo energie superiori a quelle di uno solo e possa soprattutto rappresentare una valida soluzione per ottenere sensibili economie di scala.

Un museo del mobile pensato per fare della qualità il suo punto di forza non dovrebbe quindi scartare a priori l’opzione della gestione associata. I musei, ormai da diverso tempo a questa parte, si stanno rinnovando profondamente e se non si vorrà costruirne uno polveroso e deserto occorrerà raccogliere alcune sfide poste dalla contemporaneità di queste istituzioni, a cominciare dalla necessità di produrre sempre più servizi organizzati secondo la logica della qualità totale. Del resto in Lombardia non mancano gli esempi dei buoni, a volte ottimi, risultati - in molti ambiti, compreso quello delle istituzioni della cultura - derivati dalla gestione associata dei servizi. Gli esempi più frequenti, e anche più probanti, sono dati dagli archivi e soprattutto dalle biblioteche di pubblica lettura, straordinariamente cresciute negli ultimi decenni proprio grazie al loro associarsi in sistema.

Per i musei - ognuno dei quali è geloso e ricco allo stesso tempo della propria specificità - il discorso della gestione associata è certamente più complesso, era e resta più difficile, ma in ogni caso si tratta di un’ipotesi praticabile. Anche i musei si sono trovati negli ultimi tempi a fare i conti con un pubblico assai diverso che in passato, variegato ed esigente, ed hanno dovuto imparare nuovi linguaggi e nuovi strumenti di comunicazione per continuare a parlargli. Non senza grandi difficoltà in verità, a cominciare da quella economica dovuta alla cronica mancanza di risorse e dall’autoreferenzialità, probabilmente il male peggiore. Qualcuno ha però cominciato a provare ad associarsi e laddove - soprattutto nelle realtà più dinamiche, ancorché piccole e pur nella

frammentarietà delle tipologie - si poteva creare una qualche trama che avesse un senso, definita magari con altre istituzioni della cultura, il sistema territoriale è parso la giusta soluzione ai tanti problemi. Le esperienze sono oggi quanto mai diversificate ma la pratica induce a credere che la gestione associata potrà avere pressoché dappertutto un crescente e proficuo sviluppo.

Il museo del mobile che volesse aderire a una forma sistemica dovrebbe considerare prima di tutto che entrare a far parte di un altro e/o di un nuovo soggetto giuridico - se il sistema dovesse avere questa veste - o comunque di una realtà istituzionalizzata, offre possibili vantaggi ma prospetta anche significative limitazioni. Forme giuridiche siffatte comportano necessariamente al momento dell'adesione la cessione di una parte della "sovranità" del museo al nuovo soggetto in cambio dei vantaggi prospettati, anche se, naturalmente, in concreto potrebbero essere creati sistemi molto differenti tra di loro, perché il loro assetto dipende dai protocolli, dagli accordi e dai regolamenti che vengono adottati. Ciò anche se i sistemi pensati in Lombardia - dove il sistema si sovrappone per taluni ambiti ma non si sostituisce al museo e alla sua direzione - si creano su base consensuale e sono in sostanza forme di coordinamento di risorse e servizi e, in alcuni casi, di persone.

Al futuro museo del mobile che prendesse in considerazione una gestione associata di taluni ambiti delle sue attività verrebbero offerte in alternativa, con l'attuale normativa, due tipi di sistema cui aderire: il sistema locale, formato da musei che, pur differenti per tipologia, possono avere in comune l'appartenenza a un'area geografica in qualche modo omogenea o con qualche vincolo amministrativo, e il sistema tematico, pensando nel nostro caso a musei d'impresa e lavoro con forti connotazioni etnoantropologiche. Si potrebbe ragionevolmente pensare anche al solo ambito del mobile, per via delle raccolte, collezioni e istituzioni già esistenti e operanti in zona. Pensando a un sistema allo stesso tempo tematico e territoriale torneremmo all'ipotesi del museo della Strada del Mobile di cui abbiamo già detto all'inizio. Quest'ultima è naturalmente ipotesi del tutto teorica, perché al di là di dover presupporre altre volontà di attivare gestioni associate, dovrebbe affrontare anche quelle limitazioni provinciali che oggi appaiono del tutto inadatte ad agevolare la nascita di sistemi di questo genere, specie laddove i confini appaiono puri artifici organizzativi per amministrare il territorio.

La gestione associata offrirà la possibilità di importanti economie di scala, evidentemente tanto più tangibili quanto più esse saranno riferite ad ambiti che presentano costi rigidi e significativi. Gestire insieme agli altri dovrà significare gestire con maggiore efficienza. La direzione del museo dovrà prendere in considerazione i vantaggi che potranno derivare al museo e quantificarne la portata e la qualità, attività per attività. Ci saranno probabilmente ambiti cui si prospetteranno utilità più significative e altri per i quali la direzione del museo potrebbe ritenere di dover continuare a fare da sola.

Al di là delle indicazioni lombarde riguardo ai contenuti della programmazione sistemica, ci sono alcune attività che potranno facilmente risultare più convenienti da gestire insieme ad altri. Nel nostro caso si può ragionevolmente pensare all'attività didattica e ai laboratori, a taluni allestimenti, alla digitalizzazione del patrimonio archivistico e iconografico, e soprattutto alla catalogazione del patrimonio, attività essenziale per la quale si richiedono alte e costose professionalità. Naturalmente si realizzerebbero sensibili economie anche riguardo alla formazione del personale, a un servizio in comune di *right management* e a molti progetti riferibili alle attività valutative e di analisi. Per questi servizi occorrerà pensare con maggiore serietà a una gestione associata, assai più che per quelli di accoglienza e "aggiuntivi", cui si pensa solitamente quando si ragiona di gestione comune.

Dovendo scegliere, sarà da considerare con grande attenzione il ruolo che un nuovo sistema potrebbe svolgere nel territorio o quello che già svolge un qualche sistema esistente cui aderire. Assai diversa la considerazione che si potrebbe avere di un sistema dall'assetto debole e chiamato a svolgere un ruolo modesto rispetto a un nuovo sistema destinato a svolgere in questa parte della Brianza il ruolo di vera e propria infrastruttura del territorio. Anche se operante in campo culturale, in questo secondo caso esso assumerebbe funzioni essenziali, proprio come quelle delle

infrastrutture dell'economia, della mobilità, ecc., con tutti i possibili riflessi e le inevitabili interconnessioni del caso. Un siffatto sistema - oltre a mettere più facilmente in contatto professionalità differenti e quindi rendere possibile la realizzazione di progetti comuni - potrebbe avere relazioni importanti e strategiche con il nascente sistema turistico della nuova provincia. Naturalmente i vantaggi di un investimento in questo tipo di sistema museale, ancor più di quelli dei singoli musei, si potranno cogliere e misurare solamente dopo un periodo lungo. Per questo saranno necessari proprietà e amministratori del nostro museo del mobile aperti all'innovazione e lungimiranti.

Occorrerà in ogni caso evitare il rischio di creare un qualche nuovo ente inutile con un pesante apparato, buono magari solo - come qualcuno ha osservato per qualche brutto esempio di sistema - a produrre qualche pieghevole o qualche *card* malfunzionante. Facciamo nostra la considerazione che qualcuno ha fatto e che diversi hanno ripreso, che la rete è una bandiera che sventola solo ad elevate altezze, e che, avvicinandosi a terra si affloscia, per difficoltà miserevoli. Il rischio è del tutto reale.

Difficile rispondere ora alla domanda se il futuro museo di Meda potrà fare da solo tutto quello che abbiamo pensato in questo studio o se invece dovrà fin dall'inizio pensare a forme associate di gestione, almeno di una parte delle sue attività. Pensiamo però che la direzione del museo dovrà sapersi guardare intorno e pensare anche ad altri partner che non siano solamente musei, perché ci sono, a Meda come nel circondario, altre istituzioni importanti, pubbliche e private. Naturalmente sarebbe assai meglio che il museo medese, quando dovesse decidere per un'associazione in sistema, potesse contare su professionalità che oltre a essere preparate e capaci di scelte autonome e di assunzione di responsabilità fossero anche capaci e pronte a lavorare in rete. E che avessero soprattutto una spiccata attenzione al territorio. Tutti i sistemi dovrebbero avere come loro peculiare caratteristica proprio questo interesse per le cose del luogo, che non è localismo, ma capacità di prendersi cura di aspetti specifici del più piccolo mondo in cui il sistema opera per connetterli al mondo globale di ogni giorno. Solo un sistema che fosse capace di questa cura potrebbe andare bene per il nostro museo, considerato che esso dovrebbe nascere anche per prendersi cura della città e metterla in relazione proprio con quel Mondo globale in cui viaggiano ogni giorno, fin dal tardo Ottocento, i mobili di Meda.

Bibliografia essenziale

- M. Amari, *I Musei delle aziende*, Franco Angeli, Milano, 1997
- M. Amari, *Il turismo industriale in Lombardia*, Electa, Milano, 1999
- S. Bagdadli, *Il museo come azienda, management e organizzazione al servizio della cultura*, ETAS, Milano, 2002
- F. Benhamou, *L'economia della cultura*, Bologna, Il Mulino, 2004
- F. Bulegato, *I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*, Carocci, Roma, 2008
- E. Cabasino, *I mestieri del patrimonio*, Franco Angeli, Milano, 2005
- Campanini G., Negri M. (a cura di), *“Il futuro dei musei della città in Europa: esperienze e prospettive”*, Bonomia University Press, Bologna, 2008
- M. G. Caroli, *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Milano, Franco Angeli, 2006
- *Carta nazionale delle professioni museali* (a cura di A. Garlandini), ICOM Italia, 2006
- R. Casarin, S. Sicoli, *Legislazione dei beni culturali*, Cuem, Milano, 2007
- L. Cataldo, M. Paraventi, *Il museo oggi, linee guida per una museologia contemporanea*, Hoepli, Milano, 2007
- H. De Varine (con la cura di D. Jalla), *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale*, CLUEB, Bologna, 2005
- F. Forte, M. Mantovani, *Manuale di economia e politica dei beni culturali*, Catanzaro, Rubbettino, 2004
- L. Guiotto, *Un gioco senza confini. Analisi, strumenti e idee per il turismo*, UTET, Torino 2005, Parte Terza, Sezione Tre, Il marketing dei musei
- R. Iannone, *Il capitale sociale. Origine, significati e funzioni*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, UTET, Torino, 2003
- M. Mazzanti, *Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica del patrimonio culturale*, Milano, Franco Angeli, 2003
- M. Montemaggi, F. Severino, *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano, 2007
- A. Mottola Molfino, *Il libro dei musei*, Allemandi, Torino, 1998
- C. Morigi Govi, A. Mottola Molfino, *Lavorare nei musei*, Allemandi&Co, Torino, 2004
- M. Negri, *Manuale di museologia per i musei aziendali*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2003
- C. Ribaldi (a cura di), *Il nuovo museo*, Il Saggiatore, Milano, 2005
- P. Re, *La valutazione del capitale culturale*, Torino, Giappichelli, 2006
- S. Settis, *Battaglie senza eroi, I beni culturali tra istituzioni e profitto*, Electa, Milano, 2005
- L. Solima, *Il pubblico dei musei*, Gangemi, Roma, 2004
- M. L. Tomea Gavazzoli, *Manuale di Museologia*, Etas, Milano, 2003
- L. Zan, *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano, 2003
- M. Zoppi, *Beni culturali e comunità locali*, Milano, Electa, 2007

Per la cortese disponibilità prestatami nel corso della predisposizione di questo studio

ringrazio

per l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

la dott.ssa Rita Capurro, coordinatrice del master, e il dott. Francesco Virtuani

per il Comune di Meda

l'Assessore alla Cultura Luca Santambrogio

il Dirigente dell'Area Servizi alla cittadinanza, dott. Calogero Calà

la dott.ssa Annalisa Cappellini, direttrice della Biblioteca Civica di Meda

e il dott. Riccardo Chiarino, responsabile del Servizio Cultura

per i colloqui

gli imprenditori del mobile e le altre persone di Meda

che mi hanno dedicato parte del loro tempo