

IRES-PIEMONTE

Vittorio Falletti, Marcello La Rosa

"CLOSE(D) TO MEET YOU"

(comunicazione durante il cantiere museale)

Maggio 2003

INDICE

Postfazione (novembre 2006)	3
1. PREMESSA	
1.1 Obiettivi dell'indagine	3
1.2 Metodologie di ricerca	7
2. COMUNICAZIONE DURANTE IL CANTIERE: MODELLI DI BEST PRACTICE	
2.1 Metodologia: <i>case studies</i>	9
2.2 Il caso del "Grand Louvre"	12
2.3 Il caso del Centre Pompidou	19
2.4 Il caso del MoMA Queens	23
2.5 Il caso del Museo Nazionale Svizzero: <i>Virtual Transfer</i>	33
2.6 L'Asian Art Museum di San Francisco: la sinergia Museo e Society	41
3. IL NUOVO MUSEO EGIZIO DI TORINO: LINEE-GUIDA DI COMUNICAZIONE	
3.1 Premessa	47
3.2 Linee-guida di comunicazione	47
Strategia generale	47
Soluzioni possibili durante il cantiere	50
Prima ipotesi operativa per il cantiere del Museo Egizio	51
4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	55
Appendice 1 GLI ESPERTI CONSIGLIANO	57
Appendice 2 LINEE-GUIDA DI MARKETING MUSEALE	60
BIBLIOGRAFIA	62
Ringraziamenti	63

GLI AUTORI:

Marcello La Rosa: direttore dell'Ires-Piemonte

larosa@ires.piemonte.it

Vittorio Falletti: esperto di comunicazione e marketing museale, membro dell'ICOM-International Council of Museums e dell'Associazione Italiana di Studi Museologici

falletti@libero.it

POSTFAZIONE (Novembre 2006)

L'interesse dimostrato ancora di recente da museologi e addetti ai lavori in campo museale ci ha indotti a mettere a disposizione online sia il presente prodotto di ricerca sia quello relativo alla seconda fase dell'indagine, conclusa a inizio 2004 e relativa al 'Possibile ruolo degli Istituti Italiani di Cultura all'Estero nella Promozione del Nuovo Museo Egizio di Torino e del Circuito delle Residenze Sabaude'.

1. PREMESSA

1.1 Obiettivi dell'indagine

Il rinnovamento/potenziamento e la riqualificazione di un museo di rilevanza internazionale, componente di eccellenza di un distretto museale nel centro storico cittadino, possono determinare criticità nel breve-medio periodo, ma al tempo stesso offrire opportunità che, se debitamente sfruttate, possono tradursi in benefici anche di lungo periodo.

Il cantiere, oltre a comportare disagi per i residenti, depriva la comunità, del tutto o in parte, e per periodi significativi, della fruizione del patrimonio culturale del museo, e può produrre esternalità negative, in termini di depotenziamento del distretto museale (e culturale) in cui il museo stesso è inserito.

Il danno alla comunità dovuto alla deprivazione (anche se temporanea) del patrimonio culturale è particolarmente significativo nel caso di musei che ospitano collezioni etnografiche provenienti da altri paesi. Se la cosiddetta *repatriation* dei materiali etnografici dei musei occidentali ai "legittimi proprietari" può infatti essere – in linea generale – poco realizzabile e soprattutto poco opportuna, rimane il dovere etico della consapevolezza che il patrimonio etnografico che ospitiamo non è soltanto "nostro", ma appartiene invece idealmente all'intera comunità internazionale, che ha "diritto" a saperlo conservato con cura e a vederlo esposto in modo adeguato¹.

Le esternalità negative possono dal canto loro risultare particolarmente indesiderabili in un contesto economico e occupazionale non favorevole.

¹ Cfr. Pinna G., *Il rimpatrio dell'obelisco*, in "Nuova Museologia", Giornale Ufficiale del Comitato Italiano dell'ICOM-International Council Of Museums, n. 6, giugno 2002.

Questo pare lo scenario nel quale si possono collocare i futuri lavori di risistemazione del Museo Egizio di Torino, al centro della costellazione del sistema museale torinese.

Una efficace strategia di comunicazione mirata, che coinvolga i residenti, la cittadinanza, i visitatori, il mondo della cultura e – più in generale – la “comunità”, può trasformare il disagio in risorsa.

Essa può infatti:

- a) spiegare le ragioni del disagio;
- b) rendere partecipe la “comunità” locale, nazionale e internazionale;
- c) creare un clima di coinvolgimento, curiosità e attesa, tale da fare della futura inaugurazione un evento culturale di assoluto rilievo, rafforzare l’identità del museo e accrescerne in modo significativo e duraturo la visibilità internazionale e il prestigio, con ovvie ricadute positive sulla gestione e sull’affluenza qualitativa e quantitativa dei visitatori.

Scopo principale della presente ricerca, affidata all’Ires-Piemonte e realizzata con il contributo della Fondazione CRT e della Regione Piemonte, l’individuazione di linee-guida per un possibile piano di comunicazione, da adottarsi durante gli imminenti lavori di potenziamento e riqualificazione del Museo Egizio di Torino.

Comunicazione durante il cantiere

La sostanziale assenza di letteratura specialistica in merito ci ha indotti a tentare un approccio empirico, che ha prodotto risultati che giudichiamo positivi sul piano sia dei *feed back* ottenuti sia su quello dei risultati euristici.

Operativamente, si è proceduto lungo due strade: sensibilizzazione di *museum professionals* italiani ed esteri e sensibilizzazione degli Istituti Italiani di Cultura all’Estero (IIC).

Più specificamente, sia agli uni sia agli altri, con modalità differenti, si è chiesto se fossero in grado di segnalarci esperienze di comunicazione museale durante il cantiere. Agli Istituti Italiani di Cultura è stata anche chiesta la disponibilità a rispondere ad un breve questionario, avente per oggetto il Museo Egizio di Torino.

Dai *museum professionals* (per lo più esteri) sono giunte in tempi rapidissimi alcune decine di segnalazioni, molte delle quali estremamente interessanti e pertinenti. Durante la successiva fase di approfondimento, che ha coinvolto anche

museologi italiani ed esteri, con i quali si è attivato un tavolo di discussione, applicando una variante semplificata del metodo Delphi, è emersa l'opportunità di selezionare, quindi approfondire, differenti – e possibilmente esaustive nel loro insieme – soluzioni di *best practice* o comunque soluzioni di interesse già adottate durante lavori di rinnovamento/potenziamento e riqualificazione di musei in anni recenti o in via di imminente sperimentazione. Il risultato è stata l'individuazione di cinque casi di eccellenza:

Louvre: durante i lunghi lavori di ampliamento (“Grand Louvre”) non ha mai chiuso completamente al pubblico, concentrando la comunicazione negli spazi visitabili.

Centre Pompidou: durante i recenti lavori di restauro ha chiuso completamente, realizzando una potente campagna di comunicazione (“*Hors les Murs*”) nel quartiere e fuori.

MoMA di New York: durante gli imponenti lavori di ampliamento e riqualificazione in corso la sede di Manhattan è completamente chiusa al pubblico. Una selezione delle opere più significative è tuttavia esposta nella sede (temporanea) sita nel popolare quartiere del Queens.

Museo Nazionale Svizzero: in vista degli imminenti lavori di rinnovamento, il museo sarà “visitabile” grazie al *Virtual Transfer*, una nuova filosofia di “museo virtuale”.

Museum of Asian Arts di San Francisco: durante i lavori di potenziamento e riqualificazione parte della comunicazione, a museo chiuso, è svolta dalla Society for Asian Arts (associazione sui generis di “amici del museo”).

Si è allora proceduto a contattare le singole istituzioni, in alcuni casi tramite gli stessi *museum professionals* che hanno partecipato al gruppo di discussione e che si sono offerti di creare i contatti necessari a realizzare *case studies*. Tutti i musei hanno manifestato già in via preliminare disponibilità a fornire informazioni dettagliate sulla loro esperienza e a consegnarci materiale informativo di base. Sono seguiti incontri e interviste di profondità, la cui metodologia è dettagliata nel paragrafo seguente, con responsabili e consulenti di Louvre, MoMA NY e Queens, Museo Nazionale Svizzero e del Museo Ermitage di San Pietroburgo. Pur non rientrando in una tipologia di eccellenza a sé stante, relativamente alla comunicazione durante il cantiere, quest'ultimo museo è stato giudicato di speciale interesse. Oltre a disporre di una collezione egizia di rilievo, l'Ermitage

si stava infatti attrezzando – anche sul piano della comunicazione – all’evento internazionale del 2003: la celebrazione del tricentenario della fondazione della città di San Pietroburgo. Si è perciò approfondita questa esperienza, in quanto si è valutato che potesse fornire utili spunti di riflessione per la stesura di un auspicabile programma di ricerca mirato all’individuazione di specifiche linee guida per la comunicazione del Museo Egizio di Torino durante i Giochi Olimpici Invernali del 2006, anno in cui il museo sarà verosimilmente in piena fase di rinnovamento.

Con l’Asian Art Museum di San Francisco, per ragioni tecniche legate alla situazione emergenziale contingente (il museo sta per riaprire al pubblico, dopo importanti lavori di rinnovamento) si è deciso – almeno in questa prima fase di ricerca – di limitarsi a scambi epistolari, telefonici e via posta elettronica, e alla raccolta di materiale informativo delle attività di comunicazione durante il cantiere, svolte dal museo e dalla Society for Asian Arts.

La straordinaria disponibilità dimostrata dai responsabili e dai collaboratori dei musei visitati ha permesso l’acquisizione di materiale interno di comunicazione (e documentazione) di estremo interesse.

Significativa è stata la collaborazione dimostrata dagli Istituti Italiani di Cultura all’Estero, la quale ha permesso di raccogliere segnalazioni, utili per la seconda fase della ricerca, relativamente a musei in fase di rinnovamento e riqualificazione, in vari paesi.

Sono stati contattati 50 Istituti, via posta elettronica e nelle persone dei direttori o facenti funzione. L’*answering rate*² (oltre il 40 %) è stato decisamente positivo, anche considerato il mezzo di comunicazione utilizzato, e sollecite le risposte (in due casi preannunciate da telefonate da parte dei direttori). In molti casi i direttori hanno esplicitamente manifestato soddisfazione nel sapere che il Museo Egizio di Torino sarà potenziato e rinnovato, disponibilità a collaborare e l’auspicio che il Museo possa acquisire la visibilità internazionale che meriterebbe, considerata la rilevanza della sua collezione.

Tutti i direttori – o facenti funzioni – che hanno risposto si sono dichiarati disponibili a rispondere ad un questionario che potrebbe essere inviato loro nell’ambito della nostra ricerca sul Museo Egizio di Torino. Non è stato loro specificato l’oggetto del questionario che, a nostro avviso, potrebbe utilmente sondare la disponibilità degli Istituti di Cultura a svolgere in loco attività di promozione culturale del Museo Egizio di Torino durante il periodo di cantiere.

² Tasso di risposta.

1.2 Metodologie di ricerca

Per lo studio dei casi di *best practice* di comunicazione museale, si è fatto ricorso a tecniche qualitative. L'individuazione dei casi di eccellenza meritevoli di diventare *case studies* è avvenuta mediante una variante semplificata del metodo Delphi a più round³.

Punto di partenza è stato il lancio da parte nostra di un messaggio di posta elettronica nell'ambito del network "H-Museum", riservato a *museum professionals*. Si chiedeva di segnalare esperienze recenti e di rilievo di comunicazione museale durante i lavori di potenziamento/riqualificazione di musei. Le segnalazioni giunte (oltre 15, la maggior parte delle quali proveniente dall'estero) sono state vagliate e le più interessanti riproposte ad un gruppo ristretto di addetti ai lavori italiani ed esteri, comprendente *museum professionals*, esperti di comunicazione e museologi. Sono così stati selezionati i cinque casi poi oggetto di studio.

Già in questa fase preliminare di "tavolo di discussione" a distanza è stata anche segnalata l'esperienza di comunicazione museale in vista di un evento di rilevanza internazionale: quella dell'Ermitage di San Pietroburgo.

I *case studies* (Louvre, Centre Pompidou, MoMA di New York, Museo Nazionale Svizzero, Asian Art Museum di San Francisco) sono stati condotti – con la sola eccezione del Museum of Asian Arts, per le ragioni sopra delineate – mediante visite in loco e realizzazione di interviste di profondità a responsabili e consulenti dei musei oggetto di studio.

Trattandosi in tutti i casi di specialisti, le interviste hanno assunto, nella grande maggioranza dei casi, forma "libera", cioè di colloquio individuale. Agli intervistati sono state poste domande per lo più al fine di richiedere chiarimenti e/o approfondimenti.

Nel caso dell'Asian Art Museum, sono state realizzate due interviste telefoniche, integrate da scambi epistolari e via posta elettronica, sia con il museo sia con l'organizzazione degli "amici del museo", la Society for Asian Arts. Le interviste telefoniche hanno assunto forma sostanzialmente "libera".

Gli Istituti Italiani di Cultura all'Estero sono stati raggiunti via posta elettronica, a inizio ottobre 2002, senza alcun contatto telefonico preliminare. Gli indirizzi e i

³ Cfr. Adler M., Ziglio E. (a cura di), *Gazing into The Oracle*, London, Kingsley, 1996.

nomi dei direttori degli IIC (la maggior parte dei quali aggiornati/corretti) sono stati ricavati dall'indirizzario on-line del Ministero degli Affari Esteri⁴.

I punti di forza e di debolezza dell'attuale Museo Egizio si sono iniziati a enucleare mediante realizzazione di *in-depth interviews* (interviste di profondità). Considerato l'elevato profilo di molte delle persone già intervistate e di quelle le cui interviste sono già state programmate per la seconda fase della ricerca, si è ritenuto che la tecnica più idonea fosse quella dell'intervista "semi-strutturata": essa permette infatti di acquisire risposte precise alle domande proposte, ma anche considerazioni aggiuntive "a ruota libera", in dimensione "non direttiva". L'acquisizione di risposte agevolmente confrontabili risulterebbe invece assai più difficoltosa nel caso di interviste "libere"; le considerazioni aggiuntive non sarebbero invece possibili in una rigida intervista "strutturata".

⁴ Nelle e-mails, indirizzate ai Direttori, dopo avere illustrato gli scopi della ricerca e sottolineato il significativo contributo che gli IIC all'estero possono fornire alla ricerca, si è chiesto: a) "Sarebbe disponibile a rispondere ad un breve questionario avente per oggetto il Museo Egizio di Torino (la compilazione non richiede competenze specialistiche)?"; b) "Può segnalarci eventuali iniziative interessanti (anche se di visibilità locale) adottate in [Paese nel quale opera l'IIC] durante la chiusura (parziale o totale) o comunque durante i lavori di restauro/potenziamento di un museo o di una istituzione culturale aperta al pubblico?"; c) "Può segnalarci eventuali esperti o persone che possano fornire un contributo di esperienza alla nostra ricerca?".

2. COMUNICAZIONE DURANTE IL CANTIERE: MODELLI DI *BEST PRACTICE*

2.1 Metodologia: *case studies*

Come sopra delineato, i casi oggetto di studio sono emersi all'interno di un tavolo internazionale di discussione, mediante l'applicazione di una variante semplificata del metodo Delphi, e a partire dal lancio di un nostro messaggio via posta elettronica all'interno del network "H-Museum", riservato a *museum professionals*. Oltre a permettere di enucleare i casi di interesse, tale percorso ha facilitato in misura significativa i successivi contatti, favorendo incontri con i manager e i consulenti di buona parte di musei oggetto di indagine in una dimensione meno formale e più produttiva di quella che verosimilmente si sarebbe configurata a seguito di contatti più "ufficiali". Nella maggior parte di casi, infatti, le segnalazioni sono giunte da iscritti al network museale che erano o erano stati direttamente o indirettamente coinvolti nelle differenti esperienze, e che, nel successivo tavolo di discussione a distanza, si sono offerti spontaneamente e generosamente di metterci in contatto con colleghi, ex colleghi ed amici.

Ciò ha consentito la realizzazione, specie al Louvre e al MoMA di New York, di una grande quantità di incontri, talvolta prolungatisi in piacevoli e utilissime colazioni di lavoro, nonché la possibilità di visitare il cantiere del MoMA insieme a Stephen Rustow, direttore del colossale progetto di espansione.

Complessivamente sono stati effettuati 26 incontri⁵, nel periodo Ottobre-Dicembre 2003.

Trattandosi in tutti i casi di specialisti, gli incontri hanno spontaneamente assunto forma "libera" di colloquio individuale (in tre occasioni seguito da riunioni di gruppo, con fini di *follow up*, di tre-cinque intervistati). Agli intervistati sono state poste domande per lo più al fine di richiedere chiarimenti e/o approfondimenti. I colloqui hanno avuto una durata media superiore ai 60 minuti⁶. Nel corso degli incontri, e successivamente, è stato fornito prezioso materiale informativo e di documentazione.

⁵ Inclusi quelli con i responsabili del Museo Ermitage di San Pietroburgo.

⁶ Tutte le interviste sono state realizzate da Vittorio Falletti.

In quel che segue, sono sintetizzate le informazioni acquisite, relative alle differenti soluzioni adottate durante i lavori di potenziamento, rinnovamento, riqualificazione di musei, e le relative strategie e opzioni di comunicazione museale adottate durante il cantiere. Si tratta a nostro avviso di casi di particolare interesse in quanto soluzioni di eccellenza già riconosciuta o in quanto pratiche innovative e sperimentali segnalate da più specialisti.

Le cinque soluzioni coprono un ventaglio piuttosto ampio dell'operatività durante il cantiere. Nella seconda fase della ricerca prevediamo, anche mediante l'impiego di tecniche qualitative e il coinvolgimento di museologi ed esperti, di valutarne il grado di esaustività.

Gli incontri effettuati

Parigi

Jean-Pierre Biron	Centre Pompidou	Directeur de la Communication
Françoise Feger	Louvre	Direction Développement des Publics
Clio Karageorghis	Louvre	Responsable de la Division Signalétique-Graphisme
Anne Krebs	Louvre	Responsable du Secteur Développement des Publics
Georges Martin	Louvre	Chef du service du Développement des Publics
Françoise Mardrus	Louvre	Chargée de mission auprès de la Direction
Eric Pacheco	Centre Pompidou	Direction de la Communication
Matthias Waschek	Louvre	Direction de l'Auditorium
Françoise Wasserman	Direction des musées de France	Chef du département des Publics
Christiane Ziegler	Louvre	Directeur du département Egyptien

New York

Antonio Cosenza	Istituto Italiano di Cultura	Acting Director
Peter Foley	MoMA	Director of Marketing
Katy McDonald	MoMA	Director of Government and Community Relations
Kim Mitchell	MoMA	Director of Communications
Stephen Rustow	KPF Associates	Director of MoMA's Expansion Project

Zurigo

Harald Kraemer	Transfusionen	Project Leader of the <i>Virtual Transfer</i>
----------------	---------------	---

San Pietroburgo

Vladimir Yu. Matveyev	The State Ermitage Museum	Deputy Director
Andrey O. Bolshakov	The State Ermitage Museum	Curator, Section of Ancient Orient
Marina Ikonnikova	The State Ermitage Museum	Visitor Services
Alexey Grigoriev	The State Ermitage Museum	Head of the Information Technology Department
Marina Ikonnikova	The State Ermitage Museum	Visitor Services
Boris Kravchunas	The State Ermitage Museum	Head of Painting Classes, Educational Center
Irina Kureeva	The State Ermitage Museum	Head of the School Centre
Leah Livshits	The State Ermitage Museum	Head of Computer Classes, Educational Center
Nina Silantieva	The State Ermitage Museum	Head of the Visitor Service Department
Anatoly V. Soldatenko	The State Ermitage Museum	Head of the Development Department

2.2 Il caso del “Grand Louvre”

Il progetto “Grand Louvre” ha rappresentato una vera e propria sfida, sul piano architettonico, museologico e museografico. Complessivamente oltre 15 anni di lavori (1981-1999), più di 7 miliardi di franchi francesi di investimento, che hanno permesso di raddoppiare la superficie espositiva (più di 60.000 metri quadri), di aumentare di oltre dieci volte la superficie destinata all’accoglienza e ai servizi al pubblico e disporre di una superficie destinata a lavori scientifici, amministrativi e tecnici cinque volte più grande.

La parte più rilevante dei lavori di potenziamento e riqualificazione dura un decennio. Punto di partenza l’assegnazione dell’incarico all’architetto Ieoh Ming Pei⁷. Nel 1985 vengono completati i lavori prima della Cour Napoléon, poi della Cour Carr. Nel 1989 è la volta della Piramide, del sottostante ingresso principale e dell’Auditorium. Il 18 novembre 1993, in occasione del bicentenario del Louvre, il presidente Mitterrand inaugura l’Ala Richelieu (22.000 metri quadri, oltre 160 sale, che ospitano circa 12.000 opere), precedentemente occupata da circa 6.000 dipendenti del Ministero delle Finanze.

La colossale operazione “Grand Louvre” ha richiesto un enorme sforzo sul piano decisionale e organizzativo. Sette i dipartimenti coinvolti, con 65 conservatori. Una quindicina gli studi di architettura e un migliaio le imprese che hanno lavorato. Uno sconvolgimento che non aveva precedenti, neanche nelle esperienze del British Museum e del Metropolitan. Il progetto si è compiuto nel rispetto puntuale di tutte le scadenze prefissate.

Durante i lavori del Grand Louvre la parola d’ordine è stata *non chiudere mai*⁸. Ciò ha richiesto una programmazione (*phasage des travaux*) e un’organizzazione perfette. Sul versante della comunicazione, il fatto che Internet non fosse ancora diffuso ha reso per diversi anni le cose ancora più difficili.

Dal punto di vista della strategia generale le opzioni adottate si possono così riassumere:

- lavorare costantemente in équipe;
- prevedere e programmare tutto con grande anticipo e massimo dettaglio possibile;

⁷ Affiancato da Stephen Rustow, che attualmente dirige i lavori di ampliamento del MoMA di New York.

⁸ Un museo di dimensioni ben più piccole che – durante i lavori di rinnovamento – ha adottato con successo una impostazione analoga è, secondo un’esperta del Louvre, il Musée des Beaux Arts di Lione (rinnovato negli anni Novanta).

- fissare delle scadenze precise e significative avendo la certezza di poterle rispettare, e darne poi adeguato risalto.

Lavorare in équipe

Durante la fase di progettazione e quella di realizzazione del “Grand Louvre”, architetti, conservatori, ingegneri, responsabili dei servizi museografici, trasportatori, ecc. si sono confrontati costantemente cercando di trovare soluzioni il più possibile condivise.

Moltissime le riunioni e gli incontri preliminari e in corso d’opera. Anche su questioni molto specialistiche ogni dipartimento ha nominato un *correspondant*, che ha partecipato alle riunioni, fungendo da tramite fra i conservatori del dipartimento e gli specialisti.

Data l’enorme quantità di decisioni da prendere e di problemi da risolvere, il costante impegno della direzione del museo, il clima di fiducia instauratosi tra i conservatori e gli architetti (“l’architetto deve sapersi conquistare la fiducia dei conservatori”), l’attenzione verso i suggerimenti forniti dal personale del museo a contatto con il pubblico, e i risultati degli studi quantitativi e qualitativi sul pubblico hanno favorito il conseguimento di risultati positivi.

Prevedere e programmare

Se si decide di non chiudere è necessario trovare spazi di stoccaggio temporaneo e, qualora i lavori si protraggano a lungo, mantenere la visibilità delle collezioni. Al dipartimento di antichità egizie è stato fatto un grosso lavoro, durato 5 anni. Durante un solo anno la collezione non è stata esposta. Reperti egizi sono stati collocati, dentro ad apposite vetrine, in altri dipartimenti aperti al pubblico. Bisogna ovviamente anche fare tutto il possibile perché non avvengano furti, e prevedere un’équipe che si occupa del ricollocamento delle collezioni.

È anche necessario discutere, studiare, confrontarsi, giungere a soluzioni il più possibile condivise. Ci vuole tempo. La definizione del logo e della segnaletica interna del Grand Louvre ha richiesto circa due anni lavoro: lo stesso Ieoh Ming Pei si è confrontato per ore e in più occasioni con i grafici. Prima di iniziare i

lavori è necessario sapere esattamente dove si vuole arrivare e avere una organizzazione il più possibile perfetta.

Nonostante questo, bisogna sempre mettere in conto difficoltà e ritardi, e la conseguente necessità di trovare continuamente delle soluzioni adeguate. Durante i lavori del “Grand Louvre” un ingegnere programmatore si occupava della tempistica e dei problemi contingenti, “pilotando” anche quotidianamente i momenti critici. Durante i lavori esisteva un *cahier de doléance* (esiste ancora) a disposizione del pubblico e che veniva analizzato sistematicamente. Determinante per la soluzione dei problemi l’abitudine al confronto dei *museum professionals*, la volontà della direzione e la disponibilità degli architetti e degli altri specialisti esterni a dialogare con i conservatori e gli altri operatori.

Fissare scadenze precise e rispettarle

La linea seguita dal Louvre è stata quella di fissare in anticipo delle tappe fondamentali, compatibili con un calendario di previsione dei lavori moderatamente prudentiale ma il cui rispetto, che era tassativo, ha comunque richiesto un grosso impegno affinché i problemi fossero risolti via via nel più breve tempo possibile.

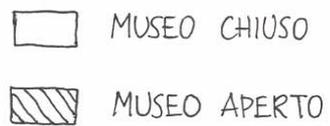
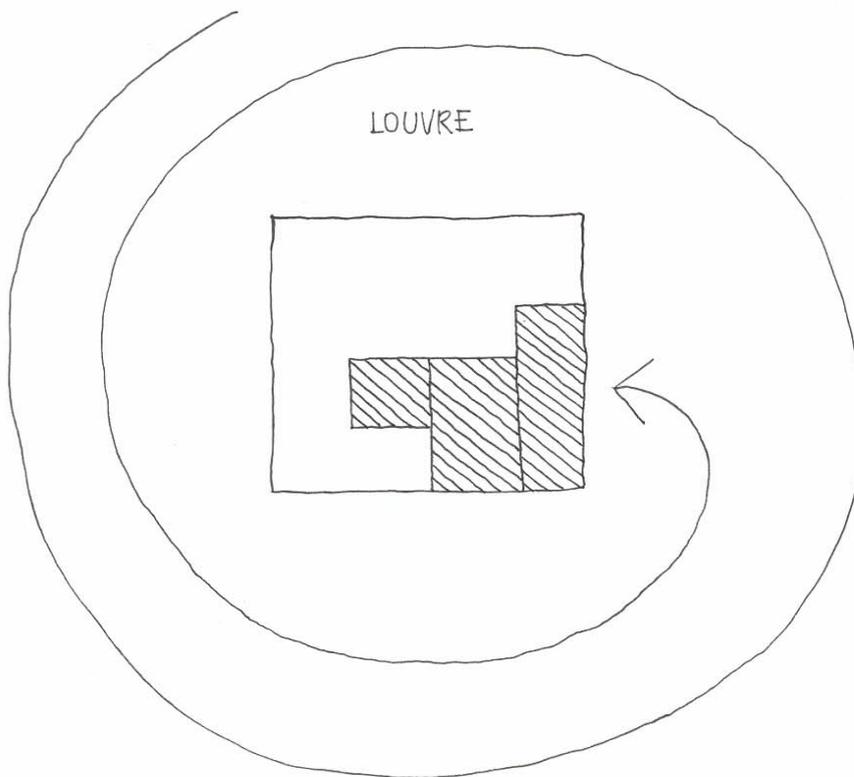
Le scadenze prefissate sono state puntualmente rispettate: Cour Napoléon (1985) Cour Carr (dicembre 1985), Piramide, Hall d’Accueil e Auditorium (marzo 1989), Ala Richelieu (18 dicembre 1993), ecc.

La tempistica e il rispetto di tutte le scadenze prefissate e annunciate sono stati essenziali per salvaguardare e valorizzare l’immagine del museo e per assicurare il successo della strategia di comunicazione adottata.

Preferibili, perché di maggiore impatto, sono le scadenze caratterizzate da particolari valenze simboliche: nel caso del Louvre quale migliore occasione del bicentenario della Rivoluzione francese per inaugurare la Piramide?

“SOLUZIONE LOUVRE”

durante il cantiere il museo non chiude mai, continuando a esporre una quota significativa delle proprie collezioni e ad esercitare tramite quelle la sua forza di attrazione sul pubblico



COMUNICAZIONE

Le linee-guida della strategia di comunicazione adottata durante i lavori del “Grand Louvre” si possono così riassumere:

- campagne *massicce* di comunicazione solo in momenti chiave;
- effetti sorpresa;
- programma di comunicazione regolare;
- omogeneità di “linguaggio” nella comunicazione interna ma anche esterna;
- parlare al quartiere.

Campagne massicce di comunicazione in momenti chiave

Pur non rinunciando ad una comunicazione regolare (vedi sotto), si è deciso di evitare i rischi della sovraesposizione o di un possibile progressivo calo di sensibilità e attenzione da parte dei mezzi di comunicazione. Forti campagne mediatiche di livello nazionale e anche internazionale, con il coinvolgimento di televisioni, radio e stampa, sono state programmate e realizzate in occasione del conseguimento di tappe particolarmente significative dei lavori di potenziamento e riqualificazione del Louvre, celebrati con eventi festosi.

Ciò richiede un buon coordinamento tra l'impresa che esegue i lavori e il museo. I momenti più importanti sono stati l'inaugurazione della Piramide e dell'Ala Richelieu (festa di due giorni e due notti!). L'iniziale reticenza di alcuni conservatori, durante questi ed altri momenti (ad esempio il restauro della facciata), è stata facilmente superata dal fatto che le iniziative hanno avuto grande successo, offrendo loro grande visibilità mediatica e conseguente gratificazione personale.

Effetti sorpresa

Si è partiti dalla considerazione e dalla constatazione, basata sulle esperienze passate, che la gente è attirata dall'idea di poter vedere cose

normalmente inaccessibili. Potenziando ulteriormente questa dinamica psicologica con l'effetto sorpresa, sono stati realizzati momenti "speciali", programmati per tempo ma annunciati con breve anticipo.

I momenti (adeguatamente programmati) di visibilità mediatica nazionale e internazionale sono stati favoriti dalla trasformazione colossale ma anche stupefacente: quest'ultimo aspetto – si pensi all'originalità della Piramide – ha favorito un clima di comunicazione nel quale l'effetto sorpresa ha giocato un ruolo significativo.

La *colossalità* della trasformazione ha particolarmente favorito la visibilità mediatica internazionale.

Feste notturne con possibilità di accesso al museo, momenti di animazione; dopo il restauro delle facciate, è stata installata una piattaforma metallica che ha permesso al pubblico di camminare, vedere i restauratori e ricevere spiegazioni: l'iniziativa ha riscosso un grande successo.

Un significativo contributo è stato fornito dall'Auditorium, sia al momento dell'inaugurazione della Piramide sia successivamente, proponendo cose nuove e inattese. Letture, film, teatro, musica (oltre a lezioni di storia dell'arte): iniziative senz'altro impegnative all'interno di un museo, ma molto apprezzate dal pubblico. Dal giugno 2003 al gennaio 2004 l'Auditorium chiude per lavori. Durante questo periodo sono previste interessanti iniziative (conferenze, convegni, cicli di film realizzati dal Louvre, ecc.) a Parigi, in Francia e all'estero.

Programma di comunicazione regolare

Durante il lungo cantiere del "Grand Louvre" sono apparsi articoli regolari sulla stampa, sono state realizzate piccole esposizioni temporanee, diorama, poster, filmati, ma si è anche spiegato al pubblico cosa succedeva nel cantiere. In particolare sono state realizzate mappe e cartine, aggiornate sistematicamente ad ogni stato di avanzamento dei lavori e poi distribuite ai visitatori.

Sono state realizzate documentazioni video da parte di *videomakers* parigini e predisposte videocassette. Non è stata attuata in modo sistematico la politica *back of the house*⁹.

In alcuni casi è stato però possibile per il pubblico assistere a restauri di opere (alcuni luoghi di conservazione temporanea erano anche luoghi di restauro), così come avviene nei Musei Capitolini.

Omogeneità nella comunicazione (grafica)

La segnaletica (per la quale è stato indetto un concorso internazionale ad hoc) ha avuto un ruolo rilevante all'interno del progetto di rinnovamento del Louvre. Vi hanno lavorato 20 architetti. La segnaletica dà omogeneità all'interno di un grande museo e ne proietta l'immagine all'esterno: è fondamentale lavorare in équipe (architetti, grafici, conservatori).

È importante che la segnaletica sia concepita in modo da durare almeno 10 anni. Nella comunicazione interna si è seguita la linea del rigore. Sono state stabilite, dopo studi approfonditi che hanno considerato anche le indicazioni provenienti dal pubblico, delle regole precise (logo, carattere grafico, colore, ordine delle informazioni nelle *labels*, ecc.). Con 600 gruppi al giorno si è scelto non di "adattarsi" ai gruppi, ma – grazie al servizio educativo – di *istruire i gruppi ad acquisire le informazioni*, fornendo mezzi per orientarsi nell'oggettiva complessità. Sei i grafici interni; sono stati inoltre formate 45 équipes di grafici esterni. Lo sforzo è anche quello di garantire che la comunicazione grafica esterna (pur con qualche grado di libertà in più) rispetti le regole di impostazione grafica¹⁰. La collaborazione fra i creativi e i conservatori si è rivelata determinante.

⁹ Possibilità per il pubblico vedere i lavori di restauro mentre questi vengono effettuati.

¹⁰ È inoltre previsto che nelle *brochures*, poster, pubblicità, ecc. i caratteri di scrittura non siano mai sovrapposti alle opere, e che queste ultime non siano mai rappresentate parzialmente (cioè "tagliate"). Parallelamente a quello per la segnaletica, è stato bandito un concorso per stabilire la grafica per il merchandising museale, impedendo così agli esercizi di adottare eventualmente una linea grafica troppo commerciale.

Parlare al quartiere

I lunghi e imponenti lavori del Grand Louvre hanno indubbiamente creato disagi; in particolare ai commercianti, in considerazione del ridotto passaggio che si è protratto per un periodo decisamente considerevole.

Da questo punto di vista il museo ha comunicato con il quartiere. L'aiuto maggiore è però venuto dall'impresa costruttrice, che aveva un ufficio di comunicazione in loco e inoltre pubblicava anche un piccolo giornale distribuito in particolare fra gli abitanti della zona.

C'è stata anche comunicazione con la città, sempre con esiti favorevoli. Tutte le volte che il Louvre li "raggiunge" i francesi sono gratificati, increduli.

2.3 Il caso del Centre Pompidou

La chiusura può essere un'occasione per andare verso il pubblico: per *abbandonare la normale forza di attrazione e andare verso la società*.

Questa la filosofia che ha ispirato l'attenta ed efficace politica HLM (*Hors Les Murs*) adottata dal Centre Pompidou di Parigi durante i lavori di rinnovamento e riqualificazione, costati 576 milioni di franchi francesi, durati 27 mesi e terminati nel dicembre 1999.

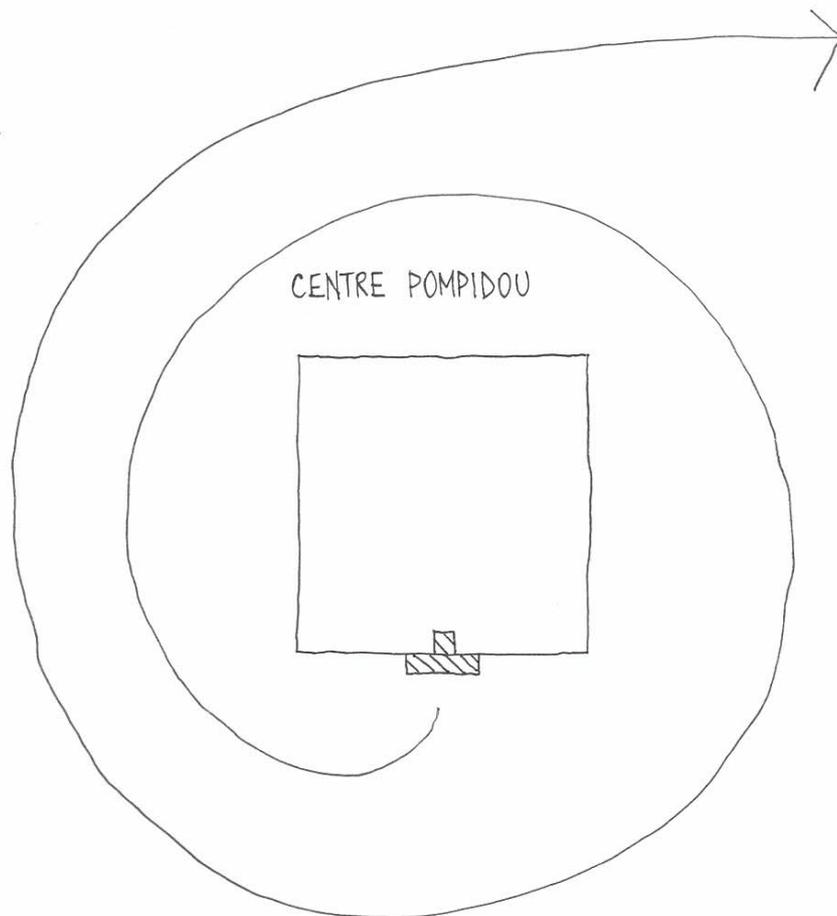
In realtà la politica "*Hors Les Murs*" (letteralmente "fuori dalle mura"), praticata anche da molti altri musei, al Centre Pompidou si faceva già prima della chiusura e si continua a fare. Per il periodo di chiusura si è tuttavia concepita e programmata una strategia di comunicazione sofisticata e originale. Punto di partenza, uno studio di fattibilità (*programme de préfiguration*), seguito da un preciso *programme projet*.

Tre le linee-guida di questa campagna di comunicazione:

- spiegare le ragioni del rinnovamento;
- chiudere mantenendo alta la visibilità e "vivo" un "contenitore vuoto"!
- fissare una data fortemente simbolica per la riapertura e fare di questa un grande evento.

“SOLUZIONE CENTRE POMPIDOU”

durante il cantiere il museo sostanzialmente chiude, ma dà l'illusione che il contenitore sia ancora “vivo”. Nel frattempo raggiunge il pubblico altrove (*Hors les Murs*)



□ MUSEO CHIUSO

▨ MUSEO APERTO

COMUNICAZIONE

Spiegare le ragioni del rinnovamento

La comunicazione del “Gran Louvre” è stata incentrata sulla colossaltà del cambiamento (e sull’originalità/conflitto della Piramide). Le ragioni del rinnovamento e soprattutto del potenziamento del museo erano sufficientemente evidenti.

Nel caso del Centre Pompidou le cose stavano ben diversamente: un edificio “quasi nuovo” stava per essere restaurato: uno scandalo!

Un importante asse di comunicazione è allora consistito nello spiegare le ragioni della chiusura e del cantiere, che possono essere così sintetizzate:

- a) “L’edificio è in buone condizioni, ma è necessario sottoporlo a una ‘revisione’”.
- b) “La chiusura permetterà di raddoppiare la superficie espositiva¹¹, garantire condizioni migliori e spazi nuovi”.

La “revisione” è un’idea accettabile, in un edificio fortemente tecnologico. L’aumento della superficie espositiva si coniuga con il rinnovamento, *tutto orientato al visitatore*: la segnaletica raddoppia e si accompagna a una gamma di colori, ognuno dei quali designa un elemento (trasporto, acqua, elettricità, aria, ecc.); i prezzi d’ingresso diminuiscono; nasce il *Foyer* di 3.000 metri quadri; sono potenziati la biblioteca e il Museo nazionale di arte moderna. Si espongono meno cose ma meglio e con una turnazione più frequente (mediamente semestrale).

Sono state rimarcate le differenze fra il “vecchio” e il “nuovo” (nascente) Centre Pompidou. Si sono anche spiegate le ragioni del disagio per la popolazione locale. Il quartiere è stato infatti costantemente sensibilizzato e coinvolto, mediante l’invio sistematico di lettere agli abitanti.

¹¹ L’aumento della superficie espositiva è stato ottenuto in larga misura utilizzando spazi precedentemente occupati dagli uffici amministrativi del Centre Pompidou, che sono stati collocati in edifici esterni, nel medesimo quartiere.

Chiudere mantenendo alta la visibilità e “vivo” il contenitore

Durante gli oltre due anni di chiusura la collezione permanente (oltre 50.000 opere) è stata immagazzinata fuori Parigi (a circa dieci chilometri). Sono state organizzate importanti mostre-evento all'esterno, a Parigi e in Francia. Tra queste: “Matisse” (Musée des Beaux Arts, Palais Saint-Pierre - Lione); “Man Ray. Photography à l'envers” (Galeries Nationales du Grand Palais - Parigi); “Georges Pompidou e la modernité” (Galerie Nationale du Jeu de Paume - Parigi) e “Fictions Intimes” (Fondation Electricité de France-Espace Electra - Parigi). Ma anche temporanee all'estero, quali “Rendez Vous” e “Premises” (rispettivamente presso Solomon R. Guggenheim e Guggenheim Museum SoHo - New York).

Sono state inoltre organizzate manifestazioni ed eventi anche all'estero, quali il lancio, al Palais des Beaux Arts di Bruxelles, del New Media Enciclopedia Website¹².

Grande successo hanno avuto gli atelier per bambini presso i punti vendita FNAC. La campagna mediatica è stata costante, si è incentrata sulle novità della ristrutturazione e sulla nuova programmazione e si è fortemente accentuata nei mesi precedenti la riapertura. Si è molto lavorato su relazioni pubbliche, immagine, pubblicità, stampa, sensibilizzazione di sponsor (specie grandi imprese): banche, Yves St. Laurent, ecc.

Accanto alla forte e articolata azione verso l'esterno, si è deciso strategicamente di “dare l'illusione” (“sul modello delle chiese italiane”!) che la sede del Centre Pompidou fosse “viva” e molto presente. Si è così fatto ricorso ad alcuni efficaci escamotage:

- la piccola Galleria Sud è rimasta aperta durante i lavori e ha ospitato cinque mostre temporanee (significative quelle su Max Ernst e David Hockey);
- la biblioteca ha sostanzialmente continuato a funzionare;
- è stata installata un tenda ben visibile per dare informazioni;
- sulla piazza del Centre Pompidou è stato installato il “*Pot doré*” di Jean Pierre Raynaud;

¹² <http://www.newmedia-arts.org>

- la facciata del Centre è stata utilizzata per ospitare grandi pannelli informativi.

Fissare una data fortemente simbolica per la riapertura e fare di questa un grande evento

Nel caso del Centre Pompidou si è decisa una data epocale, il 1° gennaio 2000, che è stata rispettata. Sul piano della comunicazione nei 3-4 mesi precedenti alla riapertura si è fatto un vero e proprio bombardamento mediatico, anche con l'annuncio di una politica tariffaria vantaggiosa.

L'obiettivo è stato quello di stimolare il desiderio, il messaggio quello di sottolineare al massimo che si è stati privati di qualcosa di importante che torna ad essere disponibile (e in condizioni ancora migliori)! I risultati sono stati clamorosi: "nei primi due mesi code incredibili"¹³.

In realtà, alla riapertura non tutto il Centre era visitabile: il mese di gennaio è stato utilizzato per aprire al pubblico le parti successive.

2.4 Il caso del MoMA Queens

Già ampliato nella prima metà degli anni Ottanta, il 21 maggio 2002 il Museum of Modern Art di New York ha chiuso i battenti della sede di Manhattan, che sarà significativamente ampliata e ristrutturata, secondo il progetto dell'architetto Yoshio Taniguchi, affiancato da Stephen Rustow. La riapertura è prevista nel 2005. *Chiusa la sede principale è stata inaugurata una sede provvisoria*: il MoMA Queens, inaugurato il 29 giugno 2002, nell'omonimo quartiere che si affaccia sull'East River. Oltre 600 milioni di dollari lo stanziamento complessivo¹⁴, con un ampliamento totale di superficie previsto da 35.000 a quasi 60.000 metri quadri¹⁵.

¹³ Successivamente alla riapertura il numero annuo dei visitatori, pur non raggiungendo i picchi storici massimi (8 milioni), si è comunque attestato oltre i 5 milioni (2000: 5,1 mil.; 2001: 5,3 mil.), un valore significativamente superiore a quello precedente alla chiusura.

¹⁴ Di cui circa il 10% di fonte pubblica. Il resto proviene da donazioni private e dagli oltre 30.000 *members*.

¹⁵ Con un incremento dello spazio destinato a galleria da 8.000 a quasi 12.000 metri quadri.

Questa decisione strategica di trasferire parte della collezione in una sede temporanea non era stata prevista dall'inizio. In un primo tempo non c'era la certezza della chiusura completa della sede di Manhattan.

La decisione di chiudere il museo durante il cantiere è presa nel 1999 dal Board of Trustees e dal direttore del MoMA, Glenn Lowry. La ricerca nel quartiere di Manhattan di spazi idonei a immagazzinare le opere (circa 100.000) dà esito negativo: i prezzi e gli affitti sono troppo elevati e comunque chi dispone di grandi locali trova più conveniente predisporli per usi non museali. Viene invece individuata, e successivamente acquistata con un esborso piuttosto contenuto, una ex fabbrica di chiodi di Long Island City, nel Queens.

L'idea iniziale è di utilizzarla come magazzino. Successivamente, il colpo di genio: ci si rende conto che lo spazio, per le sue caratteristiche e per la sua localizzazione, si presta a divenire un'ottima sede espositiva. Circa 15.000 metri quadri complessivamente utilizzabili, di cui quasi 2.500 di possibile spazio espositivo; facilmente e rapidamente raggiungibile da Manhattan, a pochi metri dalla stazione della metropolitana; vicina all'aeroporto J. F. Kennedy, il che rende più semplice la spedizione delle opere. Nasce così il MoMA Queens, che espone una selezione di capolavori dell'immensa collezione del museo, dispone di una biblioteca, shop, caffè, spazi per workshop e spazi sotterranei utilizzati come deposito¹⁶.

La strategia adottata dal MoMA per rimanere nei *public eyes* e mantenere viva l'attenzione del pubblico e dei curatori durante un periodo di chiusura, non lunghissimo ma comunque significativo, si può così sintetizzare:

- spostare l'attenzione sul MoMA Queens;
- integrarsi nel nuovo territorio e valorizzarlo, rompendo lo schema elitario e realizzando politiche di apertura anche verso altri quartieri.

Spostare l'attenzione sul MoMA Queens

La sede di Manhattan si è trasformata in un immenso cantiere; pochissimi i manager e dipendenti del museo ancora nei loro uffici. All'ingresso, poco visibile dall'esterno a causa dei ponteggi sulla facciata e anch'esso trasformato in

¹⁶ Avendo optato per l'utilizzazione "attiva" dell'ex fabbrica del Queens, molte altre opere sono state depositate in luoghi idonei, anche relativamente distanti da Manhattan (New Jersey).

cantiere, un servizio di accoglienza ridotto al minimo, molto materiale informativo in varie lingue sulla trasformazione in corso e indicazioni dettagliate per raggiungere la sede provvisoria.

Lo sforzo è stato quello di dare al MoMA Queens la massima possibile visibilità, facendo capire che non si tratta di una mera appendice del museo, di un ripiego, ma di un luogo che raccoglie e rappresenta (sul piano espositivo, estetico, cognitivo, emotivo) l'essenza del museo: di qui l'esposizione di una selezione di capolavori assoluti di arte moderna e contemporanea, la cura nella museografia e negli allestimenti, l'intenso programma di attività¹⁷, l'attenzione verso la comunicazione esterna ma anche interna.

Fino al 2005 *il MoMA sarà il MoMA Queens*. Prima della riapertura della sede di Manhattan sarà realizzata una campagna di comunicazione che riporterà l'attenzione sulla sede originaria. L'operazione sarà ovviamente facilitata dal colossale lavoro di potenziamento e riqualificazione nel frattempo portato a compimento.

Integrarsi nel nuovo territorio e valorizzarlo

Manhattan è Manhattan: sia nell'immaginario collettivo sia per i suoi abitanti (circa 1,7 milioni). Il Queens si raggiunge in 15-20 minuti di metropolitana dal Central Park, ma è un quartiere assai meno conosciuto e frequentato dai non residenti. Un quartiere popolare e molto popolato (2,2 milioni di abitanti): il più multietnico di New York. Caratterizzato inoltre dalla presenza di molte istituzioni culturali e artistiche. Tra queste ultime spicca il vivacissimo centro di arte contemporanea P.S.1¹⁸.

Sono stati fatti grossi lavori preliminari: studi delle caratteristiche socioeconomiche e culturali del quartiere; contatti con la comunità, le istituzioni (amministrazione, scuole, polizia, biblioteche) e le realtà artistico-culturali.

Si sono quindi attivate iniziative di collaborazione e azioni sul territorio. Prima dell'apertura del MoMA Queens si è lavorato per definire una sorta di circuito artistico (lo slogan: "*Seven Great Museums, One Easy Ride*") che, oltre al

¹⁷ Temporanee (significativa la mostra "Matisse Picasso", febbraio-maggio 2003), conferenze, lezioni, incontri, proiezioni al Gramercy Theater (Manhattan), che ricalcano la normale programmazione del MoMA.

¹⁸ Fondato nel 1971, il P.S.1 è un importante centro – da sempre contraddistinto da un'impostazione sperimentale e innovativa – dedicato esclusivamente all'arte contemporanea. Ospita mostre, realizza e promuove attività di ricerca, workshops, corsi destinati alle scuole, ai giovani e alle famiglie, ecc. Dal gennaio 2000 P.S.1 è stato acquisito dal MoMA.

MoMA, comprende e valorizza P.S.1 e cinque altre istituzioni museali e artistiche presenti nel grande quartiere¹⁹. Si lavora moltissimo con P.S.1 con il preciso intento di stimolare verso quest'ultimo lo stesso feeling che la gente ha per il MoMA. Lo staff del MoMA lavora inoltre con la polizia e i college del Queens. Nelle biblioteche del quartiere sono stati organizzati incontri e lezioni; sono stati distribuiti ingressi gratuiti al museo.

Successivamente si è lavorato molto per far conoscere il quartiere e far capire soprattutto ai turisti che il Queens non è “solo MoMA²⁰”. Per inciso va segnalato che il MoMA sta anche realizzando iniziative in altri quartieri popolari di New York²¹.

I risultati sono stati decisamente incoraggianti. Una ricerca quantitativa commissionata dal museo mostra come la comunità del Queens sia contenta e vada orgogliosa di ospitare il MoMA. Si starebbe talmente affezionando che l'idea iniziale di trasformare l'edificio in semplice deposito museale, una volta riaperta la sede di Manhattan, è attualmente oggetto di valutazione.

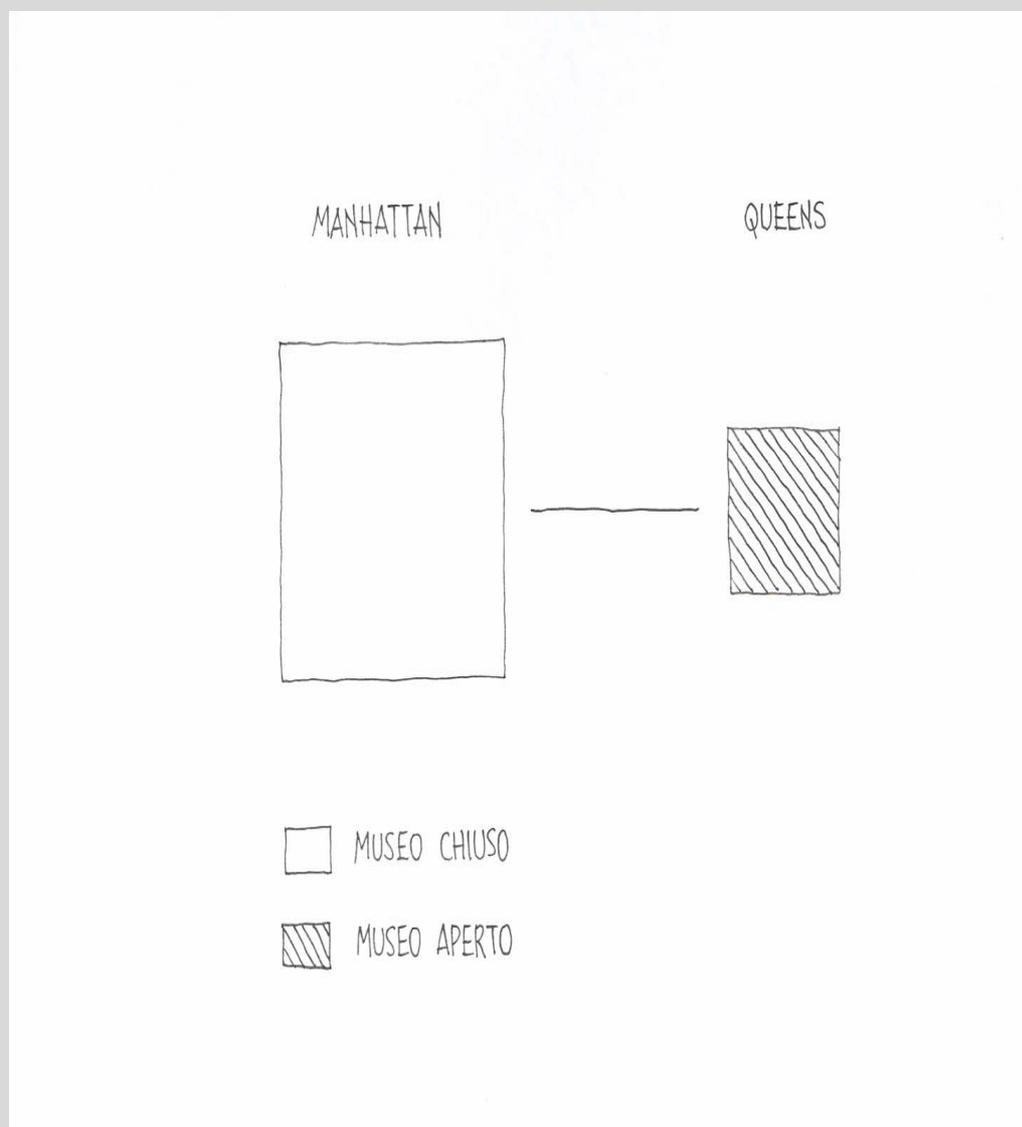
¹⁹ The Isamu Noguchi Garden Museum, American Museum of the Moving Image, LaGuardia Performing Arts Center, Centre for the Holographic Arts, ecc.

²⁰ Valorizzando il “distretto museale” ma anche altre realtà, artistico-culturali e non (locali, ristoranti, ecc.).

²¹ Ad esempio la mostra “Sculpture from The Museum of Modern Art”, che si concluderà nel 2003, realizzata presso il New York Botanical Garden nel Bronx.

“SOLUZIONE MoMA DI NEW YORK”

durante il cantiere il museo chiude completamente la sua sede principale e apre una – più piccola – sede temporanea, nella quale ospita i “pezzi” migliori



COMUNICAZIONE

Le linee-guida della strategia di comunicazione adottata dal MoMA di New York in occasione dell'attuale fase di potenziamento, rinnovamento e trasferimento della sede nel Queens (la quale ha richiesto una lunga e accurata preparazione, con una infinità di riunioni e report informali, che si fanno ancora oggi) possono essere così sintetizzate:

- far conoscere il MoMA al Queens;
- far conoscere il Queens e il MoMA Queens a Manhattan e ai turisti;
- far conoscere l'operazione MoMA Queens negli Usa e nel mondo.

Far conoscere il MoMA al Queens

Si è lavorato e si continua a lavorare per far conoscere e “avvicinare” il MoMA alla comunità del Queens, con una particolare attenzione ai giovani e alle caratteristiche di una popolazione multietnica, cercando tra l'altro di rompere lo stereotipo del MoMA come museo elitario, fatto per visitatori ricchi, bianchi e colti.

A livello strategico, per raggiungere questo obiettivo si è deliberatamente scelto di “parlare” alla comunità non mediante campagne mediatiche ma attraverso azioni (*“le azioni parlano da sé”*).

Il MoMA ha raggiunto fisicamente la comunità. Nelle scuole, nei college, nelle biblioteche esperti del MoMA hanno tenuto lezioni, incontri, conferenze. In particolare nelle biblioteche e ad un'audience di adulti si è raccontato cosa è l'arte e in particolare cosa è l'arte contemporanea. Si è spiegato perché un genitore dovrebbe invogliare i propri figli a visitare il MoMA Queens. Sono stati distribuiti pass gratuiti.

È stato anche realizzato un fumetto umoristico di 48 pagine, che parla del MoMA e di P.S.1, destinato soprattutto ai giovanissimi del Queens²².

La comunità ha risposto bene, manifestando interesse e reagendo positivamente agli stimoli proposti dal museo. Gli abitanti del Queens, come si è detto, sono orgogliosi di ospitare il MoMA. Per inciso si segnala

²² Grennan & Sperandio, *Modern Masters-Tales from the Pinnacle of Culture*, New York, DC Comics, MoMA e P.S.1, maggio 2002.

che non è stato registrato alcun atto vandalico sull'edificio, incluse eventuali scritte abusive.

Far conoscere il Queens e il MoMA Queens a Manhattan e ai turisti

Dopo avere a lungo discusso e dopo avere analizzato i risultati di studi sul pubblico ci si è posti come obiettivi:

- far capire che il Queens è facilmente raggiungibile e non è pericoloso;
- far capire che il Queens non è solo MoMA;
- creare un adeguato clima di curiosità intorno all'operazione MoMA Queens e alla nuova sede.

Sono stati organizzati dei tour in bus nel "distretto museale" del Queens (progetto "*Queens Artslink*", con partenza da Manhattan e successivo rientro: una quindicina di tour al giorno, il sabato e la domenica).

Sono state stampate enormi quantità di cartine e *flyers* (ma anche pubblicazioni di qualità con *hardcover*²³) contenenti indicazioni su come raggiungere il MoMA Queens, informazioni su luoghi di interesse artistico e culturale e su ristoranti del Queens²⁴. Analoghe informazioni sono apparse su riviste ad altissima diffusione, quali il celebre "Time Out" e su pieghevoli collocati nel museo, in locali pubblici (specie ristoranti di Manhattan) e inseriti in quotidiani.

Obiettivo: rassicurare sulla facile raggiungibilità del MoMA Queens, sul fatto che è un quartiere praticabile e tranquillo, che non è solo MoMA o solo arte (ma anche ristorazione) e sottolineare che "vale la pena" di compiere un "viaggio", piacevole diversivo. Ecco una sintesi di un messaggio veicolato agli abitanti di Manhattan e ai turisti:

"Il MoMA è chiuso fino al 2005. Però i pezzi migliori della collezione sono nel Queens! Beh, posso prendere l'aereo e andarli a vedere. Un momento! Il Queens è un quartiere di New York! Ci posso arrivare in

²³ Cfr. Wegman W., *How Do You Get to MoMAQNS?*, New York, MoMAQNS, 30 pagine con foto a colori, in lingua inglese. Venduto al prezzo di 7,95 dollari.

²⁴ Alcuni di questi praticano uno sconto (10%) a chi presenta la cartina.

metropolitana! Eccomi in metropolitana: vedo P.S.1! Che bella avventura! Ci ho messo una decina di minuti. E qui ci sono anche ristoranti! Che bel design interno; che capolavori! È stato così facile venire qui: ci posso tornare quando voglio!”.

Parallelamente, con imponenti campagne di comunicazione, si è spostata l'attenzione sull'edificio. A rappresentare il MoMA Queens è stata scelta un'opera molto nota e di elevato impatto, *The Starry Night* di Vincent van Gogh²⁵. Hanno cominciato a circolare brochure (di varie dimensioni e qualità grafica) con l'immagine esterna dell'edificio, quindi con immagini interne. Un pieghevole di grande dimensione è stato stampato in 1,5 milioni di esemplari e inserito nel “New York Times”.

Far conoscere l'operazione MoMA Queens negli Usa e nel mondo

Parte della strategia di comunicazione adottata per raggiungere questo obiettivo era già stata sperimentata in occasione della chiusura per lavori nella prima metà degli anni Ottanta. In questo caso però, sia per la colossaltà dell'operazione, sia per la durata del cantiere e la particolare soluzione adottata, sono stati necessari interventi e soluzioni più articolati e di maggiore impatto.

Un grande aiuto è stato fornito dall'agenzia Ruder Finn che ha lavorato alla progettazione e alla realizzazione di momenti centrali della campagna di comunicazione.

Punto di partenza, l'annuncio dell'operazione “satellite” del Queens, nel dicembre 2000: si è puntato sulla sensibilizzazione della stampa e dei corrispondenti esteri della televisione, più che delle TV locali.

A seguire, nove mesi di campagna durante i quali sono state realizzate varie iniziative. È stato inviato materiale informativo a molti architetti. È stato realizzato del materiale audiovisivo: il presidente e il direttore del MoMA e due architetti hanno parlato dal Queens. Sono stati organizzati *bus trips* con i giornalisti.

²⁵ Scelta assolutamente filologica per il popolare quartiere del Queens: negli anni Settanta il celebre capolavoro ispirò infatti lo storico brano pop “Vincent”, del cantautore Don McLean (“Starry, Starry Night...”).

Dall'ottobre 2001 sono stati organizzati degli *hard hat tours*²⁶, con visita al cantiere guidata da responsabili della direzione lavori e pranzo sul bus. Si sono sensibilizzati giornalisti di riviste di vario tipo: architettura, moda, viaggi, ecc.

Lo sforzo internazionale, con la regia organizzativa dell'agenzia Ruder Finn, ha avuto inizio nel gennaio 2002.

A Londra sono stati realizzati dei *press briefings* molto formali, con la proiezione del materiale audiovisivo realizzato, seguiti da sessioni di *questions and answers*.

A Berlino la dimensione è stata invece decisamente più informale. Il materiale audiovisivo utilizzato è stato lo stesso di Londra, ma l'incontro con i 45 giornalisti stranieri ha avuto luogo in una ex fabbrica rinnovata.

Positivi i ritorni mediatici, con 18 articoli apparsi su giornali.

Una ulteriore iniziativa è stata intrapresa a Los Angeles, dove è stato realizzato un briefing con persone chiave.

Inizialmente si era progettato di adeguare il video alle diversità culturali dei vari paesi, poi c'è stato un ripensamento e si sono "smorzati i toni".

Prima della collocazione delle opere, vari giornalisti (di arte, finanza, ecc.) sono stati portati a visitare la nuova sede del Queens.

Nel giugno 2002 l'apertura del MoMA Queens: in questa occasione sono stati invitati per tre giorni importanti giornalisti e architetti, provenienti in particolare da Gran Bretagna, Germania e Svizzera. Anche in questo caso le scelte e l'organizzazione sono state a cura dell'agenzia Finn. Alcuni contatti, incontri privati con architetti, cene, incontri con il direttore del progetto di rinnovamento del MoMA, Stephen Rustow, erano già avvenuti a marzo e aprile.

Il giorno precedente all'apertura si è fatto il massimo sforzo di sensibilizzazione mediatica: 300 giornalisti sono stati invitati al Press Day. È stato proiettato un video (VNR-Video News Release) nel quale parlano il direttore del MoMA, il sindaco, un preside di college e un uomo d'affari. Si è volutamente evitato il coinvolgimento di celebrità, per evitare un eccesso di spettacolarizzazione.

È stato realizzato un sito Internet ad uso esclusivo della stampa (ma senza chiave di accesso).

²⁶ Visite guidate in cui i partecipanti indossano i caschi di protezione da lavoro.

Si è lavorato molto sulle mailing list nazionali ed internazionali: *packages* con informazioni su mostre e strutture del MoMA Queens sono stati inviati a circa 3.000 giornalisti.

Sono anche stati realizzati e distribuiti a un numero selezionato di giornalisti alcuni *press packets* e, per le scuole, “*Museum in a box*”, materiale che prepara la videoconferenza.

Dal punto di vista mediatico si è registrata, in occasione dell'inaugurazione della sede del Queens, una copertura decisamente maggiore in Europa (praticamente in tutti i paesi europei) rispetto agli Stati Uniti. A Los Angeles c'è stata una buona copertura di stampa. Il vero problema è stata la televisione. Buona la copertura dei canali newyorkesi. Assolutamente insoddisfacente quella dei canali nazionali, alcuni dei quali non hanno neanche dato la notizia!

La sensazione da parte degli esperti di comunicazione del MoMA è che da un lato la televisione Usa presti in generale scarsa attenzione all'architettura e all'arte, specie di quella contemporanea, vista forse come una cosa elitaria; dall'altro che l'iniziativa venisse percepita come un fatto sostanzialmente newyorkese.

L'attività nella nuova sede del Queens è stata avviata con grande attenzione alla comunicazione interna: anche per far vedere che il museo fa ricerca, si è deciso che le guide museali dovessero essere tutte studenti di PhD. Vengono inoltre realizzati costantemente studi sul pubblico, in particolare *exit surveys*.

Per inciso si segnala che la scelta di collocare, all'interno della sede provvisoria, uno spazio per il merchandising museale è stata motivata più da ragioni di immagine che di convenienza economica. Di fronte alla sede di Manhattan, sulla 53^a strada, durante il periodo di rinnovamento, il grande shop di merchandising del MoMA continua infatti ad essere aperto.

2.5 Il caso del Museo Nazionale Svizzero: *Virtual Transfer*

Un museo che chiude per lavori può continuare ad esistere trasferendo materialmente le proprie collezioni – o magari i “pezzi” migliori, come nel caso del MoMA Queens – ma anche trasferendosi virtualmente. *Chiudere la sede principale e aprire una (temporanea) sede virtuale*: questa la filosofia di base che ispira la scelta operata dal Museo Nazionale Svizzero di Zurigo e che ha portato alla realizzazione, attualmente in corso d’opera, del *Virtual Transfer*, messo a punto da Konrad Jaggi (Museo Nazionale Svizzero) e Harald Kraemer (Transfusionen²⁷), elemento centrale di una strategia di comunicazione che coinvolge anche altri media.

Il Gruppo dei Musei Nazionali Svizzeri (Musée Suisse Group) si compone di una rete di otto musei, localizzati in diversi cantoni della Svizzera e il principale dei quali (Schweizerisches Landesmuseum, dal 1972 proprietà della Confederazione Elvetica) si trova a Zurigo, nei pressi della centrale stazione ferroviaria. L’edificio che lo ospita, completato nel 1898, si rifà al movimento storicistico e appare come un castello o una roccaforte, combinazione di gotico e altri stili architettonici.

All’interno delle sale si trovano ambientazioni d’epoca originali (stanze in stile barocco e rococò, una farmacia del Settecento, ecc.) provenienti da diversi cantoni, trasferite integralmente dalle sedi che le ospitavano, riallestite nello stesso modo, e una grande quantità di oggetti e reperti: complessivamente la più importante e completa collezione di oggetti di interesse storico e culturale della Svizzera (pitture, incisioni, sculture, reperti archeologici, giocattoli, costumi, orologi e strumenti tecnologici, ecc.).

Dal 2005 al 2008 il museo di Zurigo sarà chiuso al pubblico, ampliato e rinnovato: la riapertura è prevista per il 2009. Durante l’intero periodo di chiusura dell’edificio le collezioni saranno a disposizione dei “visitatori” nel ciberspazio.

Recentemente si assiste ad un abuso del concetto di “museo virtuale”, utilizzato per indicare collezioni digitali di reperti ma anche installazioni interattive, siti informativi o portali.

Jaggi e Kraemer hanno preferito denominare il loro progetto *Virtual Transfer*, per sottolineare che si tratta di qualcosa di speciale. Il *Virtual Transfer* Museum non sarà infatti un semplice sostituto o una vetrina del museo di Zurigo, ma avrà una sua propria “vita”: una sua identità, una sua agenda, attrazioni quali: spazi

²⁷ Harald Kraemer (PhD) - Transfusionen, PO BOX 391, Vienna (www.transfusionen.de).

espositivi, una *Wunderkammer*, mostre, un dipartimento di conservazione, programmi educativi, propri docenti e anche propri *trustees*!

Questo il calendario previsto:

2002	studio di fattibilità
2003-2004	<i>storyboard</i> , progettazione, implementazione
2004	apertura del <i>Virtual Transfer</i> Musée Suisse
2009	riapertura del Musée Suisse

Il *Virtual Transfer* intende essere un laboratorio dinamico, un medium in grado di garantire un elevato livello di comunicazione tra il museo e il visitatore virtuale, uno strumento di trasferimento della conoscenza diverso e molto più potente di una collezione digitale o di uno spazio virtuale.

Le sue caratteristiche principali sono: apertura, flessibilità e attenzione. *Apertura* all'impiego di nuove (anche future) tecnologie; *flessibilità* nello sviluppare contenuti che si orientano via via alle necessità; *attenzione* nel delineare una "drammaturgia" che si articola in "scene" principali e secondarie.

Gli obiettivi strategici dell'opzione adottata a Zurigo sono:

- mantenere e rafforzare l'interesse verso il museo;
- creare nuovo pubblico per il nuovo museo.

Mantenere e rafforzare l'interesse verso il museo

Quando un museo chiude per 3-4 anni, come nel caso del museo nazionale di Zurigo, sono indispensabili iniziative per mantenere vivo l'interesse del pubblico e della comunità. La soluzione del *Virtual Transfer*, anche per la sua originalità, permette nelle intenzioni dei suoi ideatori di mantenere viva l'attenzione, stimolando e raccontando in un contesto interattivo e coinvolgente, capace anche di fidelizzare il pubblico. Il *Virtual Transfer*, a differenza di quanto si vede nella stragrande maggioranza dei siti web museali (o dei cosiddetti "musei virtuali") non sarà infatti un database o una "brochure on-line", cioè un prodotto autoreferenziale concepito per una comunicazione didattica e visiva standardizzata. Sarà invece un luogo in divenire, capace di evolversi e in grado di realizzare una comunicazione realmente interattiva.

Creare nuovo pubblico per il nuovo museo

Il *Virtual Transfer* non vuole essere soltanto un originale ed efficace mezzo di comunicazione. Esso è parte di una strategia globale che lo ha eletto strumento principale in grado di favorire forti sinergie positive.

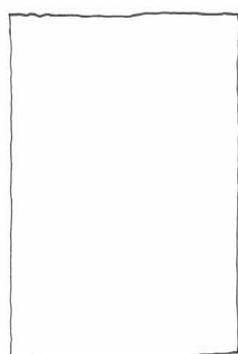
Oltre che un mezzo importante per favorire le PR durante il periodo di rinnovamento, grazie alla sua capacità di attrazione nel web, esso si configura anche come un potente strumento di marketing, in grado non soltanto di fidelizzare il pubblico esistente (o quanto meno parte di esso), ma anche di favorire la creazione di nuovi segmenti di pubblico per la riapertura del museo, nel 2009; di accrescere inoltre la visibilità e il prestigio degli altri sette musei nazionali svizzeri facenti parte del gruppo “Musée Suisse”²⁸.

²⁸ Castello di Prangins, Museo svizzero delle dogane, Forum della storia svizzera, Museo degli automi musicali, Castello di Wildegg, Museo della Baerengasse, Casa delle corporazioni “Zur Meisen”.

“SOLUZIONE MUSEO NAZIONALE SVIZZERO di Zurigo”

durante il cantiere il museo chiude la propria sede fisica e si “trasferisce”
temporaneamente in una nuova sede virtuale

SWISS NATIONAL MUSEUM



 MUSEO CHIUSO

 MUSEO APERTO

COMUNICAZIONE

Le linee-guida della comunicazione del *Virtual Transfer* di Zurigo possono così sintetizzarsi:

- interattività;
- dinamicità;
- rigore.

Interattività

Comunicazione, partecipazione e feedback sono le parole chiave di *Virtual Transfer* per stabilire un dialogo continuativo con il “visitatore”. La conversazione sarà rafforzata grazie all’utilizzo dei seguenti strumenti: newsletter, chatroom, forum, eventi on-line, test, giochi, corsi on-line, *guest books*, ecc.

L’instaurarsi di un dialogo partecipato ha come prerequisito la capacità di saper parlare ai diversi pubblici: dal bambino all’adulto, dal “visitatore” poco scolarizzato allo studioso. *Virtual Transfer* non segue un taglio enciclopedico e apodittico, ma adotta un approccio ipertestuale (possibilità di ottenere successivi livelli di approfondimento delle informazioni) e fortemente cognitivista²⁹. Dialoga in modo “leggero” e spesso divertente con il “visitatore” e si “plasma” su di lui, rendendolo protagonista, proponendogli vari percorsi, stimolando la sua curiosità, invitandolo alla riflessione e offrendogli l’opportunità di dialogare a sua volta con altri “visitatori” ed entrare a far parte, se lo desidera, di una comunità³⁰. Parla diverse lingue, con attenzione anche alle minoranze³¹, differenti linguaggi e affronta vari temi con differenti approcci. Stupisce, grazie alla *Wunderkammer*, induce alla scoperta (previsto un album di immagini

²⁹ Sulla opportunità e desiderabilità di un approccio, quale appare quello che caratterizza l’opzione del progetto *Virtual Transfer*, che presti adeguata attenzione ai processi cognitivi del consumatore culturale cfr. Trimarchi M., *Dentro lo specchio: economia e politica della domanda di cultura*, in “Economia della Cultura”, Bologna, Il Mulino, n. 2, 2002.

³⁰ Analoga impostazione è seguita dal sito del museo de Young di San Francisco, in fase di rinnovamento, che contiene una galleria virtuale, con possibilità per il “visitatore” di “diventare” curatore: scegliere quanti e quali degli 82.000 reperti esporre al pubblico, creare la “propria” galleria e condividerla con gli altri visitatori del sito (www.thinker.org).

³¹ Cinque le lingue impiegate: tedesco, francese, italiano, inglese e rumantish (romanish), quest’ultima una “lingua” parlata in Svizzera da una comunità di circa 10.000 persone.

illustrate dal curatore, delle quali il “viaggiatore” può approfondire i dettagli), favorisce l’apprendimento mediante una didattica anche maieutica e di *edutainment*³², e un taglio fortemente antropologico.

Dinamicità

Virtual Transfer non segue un approccio statico. Al contrario è un progetto evolutivo, *in progress*, in movimento continuo, caratterizzato da una forte dinamicità (e originalità): architettura *liquida*, aggiornamenti, link, ecc.

La speciale architettura è *liquida*: come in una costruzione, prima si realizza la struttura e successivamente la si arricchisce e la si espande. Il *Virtual Transfer* Musée Suisse sarà uno spazio virtuale integrato, con le possibilità di una chatroom, sul modello dei progetti “Cospace” (<http://cospace.research.att.com/>) e “Blankspace” (<http://blotto.research.att.com/blank>). Gli “spazi” del *Virtual Transfer* Musée Suisse potranno essere affittati da altri musei del gruppo Musée Suisse e dagli amici del museo (individui e organizzazioni), ma anche utilizzati da partner esterni per progetti autonomi.

Gli aggiornamenti sono continui e frequenti (in alcune parti con cadenza settimanale³³), con una forte attenzione alla realtà: previste mostre (on-line) create ad hoc e legate ad avvenimenti futuri (anche di cronaca, di costume, di politica). Da questo punto di vista la filosofia di comunicazione è simile a quella delle radio (si produce molto), ma anche a quella dei giornali (si danno suggerimenti, si propongono link ad altri siti). Previsto un ampio utilizzo di filmati.

Probabilmente almeno il 60% degli eventi futuri è già stato deciso e programmato.

Rigore

Virtual Transfer è un laboratorio incentrato su creatività, originalità e su una comunicazione “leggera”. Il tutto però all’insegna del massimo rigore

³² Edutainment = Education + Entertainment (istruire divertendo).

³³ Previsto l’inserimento on-line di circa 300 capolavori nell’arco di tre anni.

scientifico, grafico e metodologico. Il rigore è cifra essenziale dell'intera operazione, che ha richiesto un grosso impegno di progettazione e di sviluppo, con il coinvolgimento dei curatori del museo.

Accuratissima l'attenzione ai contenuti e notevole lo sforzo di offrire spunti interdisciplinari di informazione e formazione. Ma anche (senza rinunciare alla leggerezza, all'uso di differenti linguaggi – visivi e non – e all'umorismo) grande impegno a trasferire, a comunicare, l'"aura" dell'oggetto³⁴, magari giocando sul suo carattere intrinsecamente metastorico, per ricontestualizzarlo e renderlo attualissimo, ma non per questo meno affascinante, agli occhi del "visitatore", specie più giovane.

Di seguito alcuni esempi, contenuti nel demo, ancora in fase di completamento:

- Un'auto d'epoca presente nel museo viene riprodotta mediante immagine digitale e presentata come in una inserzione di vendita: *"Auto in buone condizioni vendesi [...]"*; un'altra: *"Occasione: auto con chauffeur a richiesta!"*.
- Riproduzione di una croce "sincretica", con una simbologia che fa riferimento a due differenti confessioni religiose. Accanto, l'immagine di un uomo al quale viene rivolta la domanda *"Quale religione dai a Dio?"*.
- Immagine di vaso antico con fattezze muliebri, a simboleggiare la fertilità. Accanto la scritta *"Lo sapevi che lo stesso geroglifico significava sia donna sia seno?"*.
- Immagini con una selezione di draghi, demoni, mostri e personaggi mitologici raffigurati (spesso solo piccoli particolari) su oggetti della collezione. Possibilità di cliccare e vedere quali di loro sono velenosi, quali producono suoni (es. sirene), ecc.
- Immagine di un prototipo di monopattino prodotto in Svizzera ed esposto al museo. Immagini di ragazzini che sono stati invitati dal museo, fotografati mentre andavano per strada su quel monopattino (indicati non con il loro nome vero, ma con un *nickname* di fantasia).
- Immagine di scritta riprodotta su un arazzo presente al museo. La frase è la traduzione in tedesco antico del *memento mori*. Filmato con un attore di teatro che dice: *"In vita ho pagato per l'indulgenza."*

³⁴ Cfr. Benjamin W., *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*, Torino, Einaudi, 1967 (ed. orig. 1935).

Mi hanno detto che così sarei stato meno tempo in Purgatorio. Adesso che sono morto scopro che il Purgatorio è un'invenzione dell'XI secolo!". Possibilità di scaricare dal sito il testo integrale di un testamento vero in tedesco antico.

- Immagini di tridenti: possibilità di attivare l'audio con pezzi di teatro narrato, legato ad aspetti della cultura contadina.
- Il museo ospita un prototipo di camera da letto degli anni Trenta, venduta in kit di montaggio (tipo IKEA oggi): riproduzione dell'immagine della camera e possibilità di vedere on-line un filmato d'epoca originale che spiegava come montare i mobili di quella marca!
- Corso on-line (per bambini ma fruibile anche dagli adulti): si è giocato su realtà e finzione. Protagonisti del corso sono pupazzi della casa produttrice Playmobile (molto conosciuti dai bambini). Ad esempio un cavaliere Playmobile dialoga con il cavaliere che figura in un particolare di un arazzo esposto al museo. Due coppie (cavaliere e dama raffigurati in un'opera del museo, e uomo e donna Playmobile) dialogano in lingua antica: a lato l'accurata traduzione. I dialoghi sono stati studiati e selezionati con grande attenzione quanto alla rilevanza del contenuto e alla valenza pedagogica. Alla fine del corso ci sono test di verifica (non facili).

Sul piano grafico sono state fissate delle regole, soprattutto per quanto riguarda l'uso del colore. Ad esempio, rosso per gli oggetti; blu per i corsi e l'apprendimento; verde per gli aspetti emozionali³⁵.

Rigore anche nel lavoro di documentazione: tutte le attività svolte saranno collocate in un apposito archivio.

Come si è detto, il progetto *Virtual Trasfer* ha richiesto un enorme lavoro preparatorio e la definizione di una strategia di comunicazione che ragionevolmente avrà significativi riflessi sulla museografia del rinnovato Museo Nazionale Svizzero di Zurigo.

³⁵ In un passato intervento per un altro museo, Transfusionen aveva utilizzato il colore rosso per designare il museo dopo il rinnovamento e l'arancio per il museo prima del rinnovamento.

2.6 L'Asian Art Museum di San Francisco: la sinergia Museo e Society

Un museo che decide di chiudere per rinnovarsi, può anche *fare affidamento sull'aiuto degli "amici del museo"*, per mantenere visibilità e soprattutto l'attenzione del proprio pubblico più affezionato durante il *dark period*. Significativa, da questo punto di vista, l'esperienza dell'Asian Art Museum di San Francisco. Un caso interessante e singolare, in quanto l'organizzazione degli amici – la Society for Asian Arts – caratterizza per ragioni storiche la genesi e dunque in una certa misura la stessa natura ontologica del museo.

La Society for Asian Arts viene infatti fondata nel 1958 da un gruppo di appassionati di arte e cultura asiatica, con il preciso intento di convincere Avery Brundage³⁶, a donare alla città di San Francisco la propria straordinaria collezione di arte asiatica. Lo sforzo ha successo e porta alla nascita dell'Asian Art Museum. Per molti anni la Society sarà la sola organizzazione di supporto del museo.

La ricca collezione del museo, diretto da Emily J. Sano, comprende circa 13.000 oggetti provenienti dalle varie regioni dell'Asia, che coprono 6.000 anni di storia. Dall'ottobre 2001 il museo è chiuso al pubblico per consentire il trasferimento dalla sede del Golden Gate Park a quella nuova: un edificio storico del 1917 che cambia destinazione d'uso, essendo infatti in precedenza la sede di una importante biblioteca (Mail Library). Grazie agli imponenti lavori di rinnovamento e risistemazione (160 milioni di dollari), a cura di Gae Aulenti, la superficie museale della nuova sede è del 75% maggiore rispetto a quella della sede precedente, superando così i 15.000 metri quadri; completamente rinnovata anche la museografia, grazie anche alla collaborazione fra i curatori e il designer George Sexton.

Il museo ha riaperto nella nuova sede il 20 marzo 2003.

La Society for Asian Art è una organizzazione di volontari, indipendente dal museo, ma di supporto a questo³⁷. Lavora a stretto contatto con il dipartimento educativo e il dipartimento sviluppo dell'Asian Art Museum, con l'obiettivo primario di promuovere e fare amare la cultura e l'arte asiatica. La Society ha più di 1.200 membri, un presidente (Vincent Fausone), due vicepresidenti e una

³⁶ Finanziere americano (1887-1975), per molti anni presidente del Comitato Olimpico Internazionale.

³⁷ Prerequisito per diventare *members* della Society for Asian Art è essere *members* dell'Asian Art Museum.

struttura direttiva molto articolata. Dispone di un proprio sito Internet di elevata qualità grafica e tecnica³⁸.

Non è una organizzazione professionale ma, grazie anche alla sua particolare storia e cinquantennale esperienza, si distingue da molte associazioni “amici del museo”, nelle quali talvolta l’entusiasmo dei membri supera ampiamente la capacità progettuale e operativa³⁹.

Durante il periodo – relativamente breve – di chiusura, la Society ha realizzato, anche in collaborazione e con l’aiuto di altre organizzazioni e istituzioni, iniziative mirate (ancora in atto e per lo più indirizzate ai membri), che hanno arricchito il programma di comunicazione del museo⁴⁰. La sinergia museo-Society ha in qualche misura favorito il grado di visibilità e di coinvolgimento emotivo e cognitivo che ha consentito all’Asian Art Museum di “rimanere nei *public eyes*”.

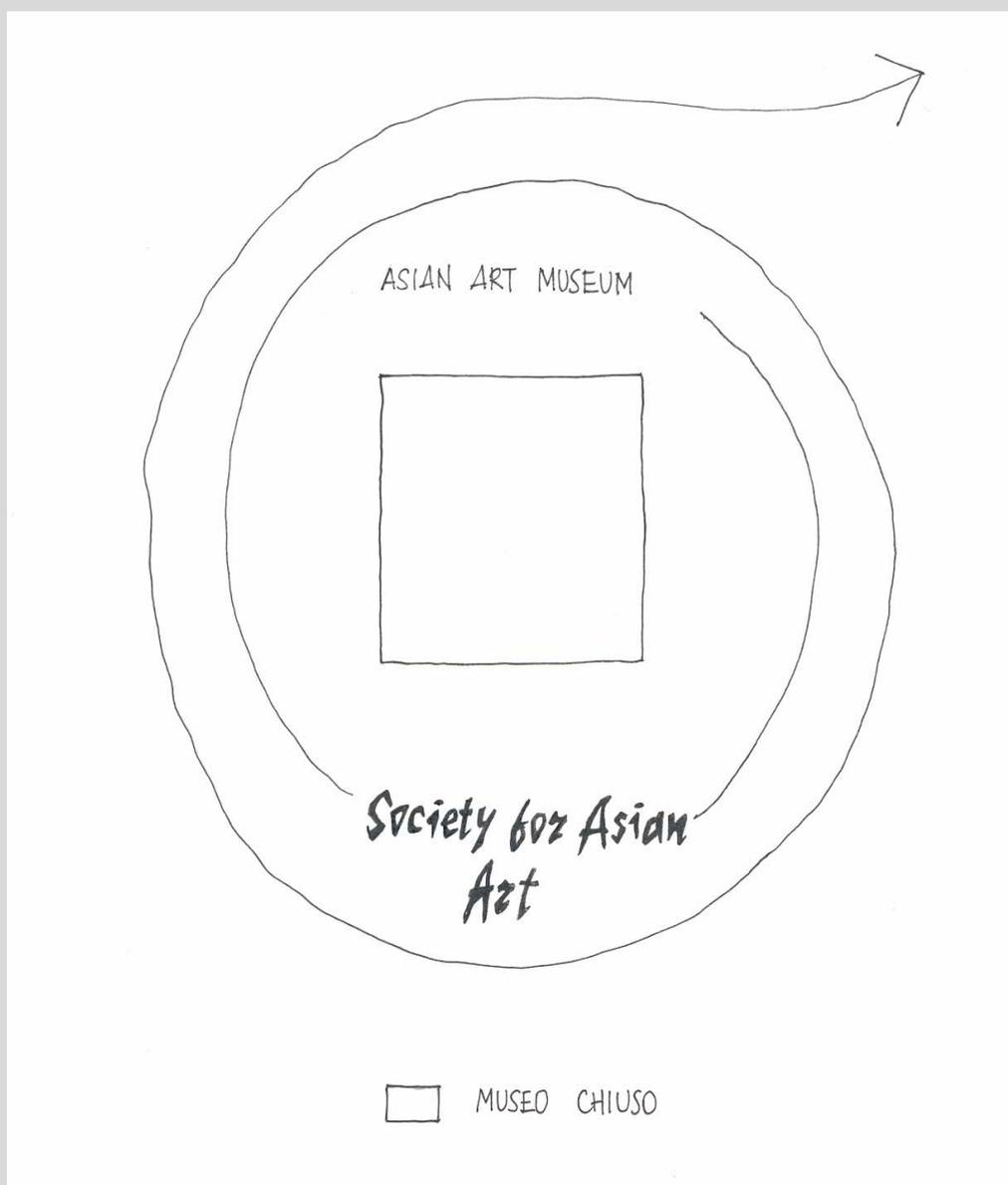
³⁸ <http://www.societyforasianart.org>

³⁹ In molti casi, tuttavia, dietro il successo di un museo c’è anche il piccolo, ma importante, aiuto degli “amici”. I musei, come le persone, hanno bisogno di vivere “*with a little help from their friends*”: cfr. “ICOM News”, Newsletter of the International Council of Museums, n. 4, 2002.

⁴⁰ Iniziative sociali ed educative, nel periodo di chiusura, sono state anche organizzate per i propri membri da *donor support groups* (club di sostenitori del museo), quali il Connoisseur’s Council e il Jade Circle.

“SOLUZIONE ASIAN ART MUSEUM DI SAN FRANCISCO”

durante il cantiere il museo chiude e raggiunge il pubblico altrove, con l'aiuto dell'associazione “amici del museo”



COMUNICAZIONE

Durante il periodo di chiusura l'Asian Art Museum e la Society for Asian Art hanno adottato una linea di comunicazione sostanzialmente omogenea e improntata allo spirito che sembra avere caratterizzato – e in futuro caratterizzerà ancora maggiormente – l'attività di promozione della cultura e dell'arte asiatica:

- *edutainment* ;
- attenzione verso il visitatore.

Edutainment

Spiegare, raccontare, mostrare in modo serio e rigoroso, con programmi culturali ed educativi di elevato profilo, cercando al tempo stesso di incuriosire, appassionare, stupire, divertire.

Prima della chiusura, dal 3 al 7 ottobre 2001 il museo ha organizzato i *Five Final Days of Fun*: ingresso libero al museo e varie iniziative, di qualità e adatte a un pubblico variegato: in particolare concerti (Asian American Jazz), danza, narrazioni, workshop, visite guidate⁴¹.

Durante il periodo di chiusura il museo ha realizzato varie attività di *outreach*: ha preso parte ad alcune mostre in California e ha partecipato all'apertura di Napa's Copia-American Center for Wine, Food & the Arts. Ha inoltre continuato a svolgere, fuori dalle mura e grazie anche al supporto di alcune fondazioni, attività educative, presso scuole, *community centers* e uffici, realizzate anche a richiesta⁴².

Disponibile su richiesta telefonica o via Internet anche materiale (kit con video, CD, lucidi, giochi educativi interattivi, ecc.) predisposto dal personale dei servizi educativi, con la collaborazione di studiosi ed esperti di arte orientale.

Grande successo ha avuto anche l'iniziativa "*Passport to Asia*" (primavera 2002): insieme a insegnanti, sono stati predisposti dei corsi interattivi di

⁴¹ I *Five Final Days of Fun* sono anche stati l'ultima occasione per il pubblico di visitare le apprezzatissime mostre "Zen: Painting and Calligraphy, 17th-20th Centuries" e "Empire of the Sultans: Ottoman Art from the Khalili Collection".

⁴² Il numero di telefono (415 379-8839) è anche pubblicizzato on-line.

vari livelli, poi utilizzati nelle classi, incentrati su temi specifici. Ad esempio: miti e leggende (audiovisivo con narrazione) cinesi, himalayani, del Sud-Est asiatico, ecc.; il linguaggio del corpo in India; lo spirito dei Samurai. In alcuni casi è stato fornito agli insegnanti del materiale aggiuntivo in fase di *follow up*, per rafforzare e accrescere le conoscenze acquisite dagli allievi.

Le attività di *outreach* svolte organizzate dal museo sono state prevalentemente indirizzate a utenti e realtà localizzati nella baia di San Francisco, con il supporto di numerose fondazioni⁴³.

Significative, durante il *dark period*, le attività svolte dalla Society for Asian Arts e da altre organizzazioni di supporto. Oltre a ciò, significativi anche i momenti conviviali destinati ai membri, lezioni (*lectures*) con cadenza settimanale svolte da docenti universitari ed esperti (alcuni dei quali collaboratori stabili del museo), la sponsorizzazione di un convegno sullo Scintoismo all'Università di San Francisco, la promozione della mostra d'arte (maggio-agosto 2002) "China and Beyond", il cui curatore – Clarence Shangraw – è Capo Curatore Emerito del museo, che ha esposto opere appartenenti a collezioni di alcuni dei membri della Society. Sono inoltre continuate e intensificate le normali attività della Society: lezioni di letteratura dell'Asia, gruppi di studio di 30 partecipanti condotti da grandi esperti in campi specialistici (*Tanka* tibetani; *snuff bottles* cinesi; lettere di stampa giapponesi in legno; tessuti indonesiani; ecc.); incontri serali e presentazioni di vari aspetti dell'arte e della cultura dell'Asia; viaggi per visitare mostre e musei negli Usa, ma anche in Cambogia e in Iran.

Sono anche stati organizzati incontri fra i membri, spesso presso le abitazioni di collezionisti locali.

Già programmata dalla Society for Asian Arts, in concomitanza con la riapertura del museo, l'iniziativa "*Painted Tales: Art and Narrative in Traditional Asia*", un corso a pagamento (sconto per i membri) sulla narrazione in forma di rappresentazione visiva in Cina, India, Giappone, Corea, Persia e Sud-Est asiatico, con interventi di docenti di varie università (Stanford, UC Berkeley, Washington, ecc.). Le iniziative della Society sono pubblicizzate anche mediante pieghevoli e *flyers* di buona qualità grafica.

⁴³ Wells Fargo Foundation, Freeman Foundation e altre.

Attenzione verso il visitatore

L'offerta espositiva, educativa e culturale del museo si propone di orientarsi al visitatore mediante un approccio il più possibile individualizzato. La museografia della nuova sede sarà fortemente orientata in questa direzione. Per favorire al massimo l'esplorazione individuale di temi specifici, sarà realizzato l'Education Resource Center, che consentirà di accedere a materiale informativo e di studio, audiovisivo e non. Previsti anche percorsi didattici sia collettivi, in aula, sia personalizzati, e spazi fisici per mostre temporanee, spettacoli dal vivo e workshop, sempre ovviamente ispirati all'arte e alla cultura asiatica, antica ma anche contemporanea.

Analoga impostazione quella adottata dalla Society for Asian Art, con un'attenzione maggiormente focalizzata sulle esigenze dei propri membri, che costituiscono un segmento di pubblico particolare, composto di appassionati, collezionisti, specialisti e studiosi, con competenze, interessi e curiosità anche verso aspetti molto specifici dell'arte e della cultura dell'Asia, che la Society, attraverso un programma di attività vario e differenziato, cerca di soddisfare.

3. IL NUOVO MUSEO EGIZIO DI TORINO: LINEE-GUIDA DI COMUNICAZIONE

3.1 Premessa

In questa prima fase della ricerca l'ancora insufficiente disponibilità di informazioni certe e dettagliate sul futuro progetto di rinnovamento del Museo Egizio di Torino non consente di delineare una precisa strategia di comunicazione.

Lo studio delle differenti soluzioni e delle strategie di comunicazione adottate durante il cantiere nei casi da noi analizzati e i suggerimenti forniti dagli addetti ai lavori, che di quei casi sono stati artefici/protagonisti, permettono tuttavia di suggerire alcune linee-guida generali e alcune possibili opzioni che, anche alla luce dei primi risultati dell'indagine qualitativa basata su interviste di profondità, possono rappresentare una utile piattaforma di discussione e valutazione per i decisori.

3.2 Linee-guida di comunicazione

STRATEGIA GENERALE

A) *Individuare i punti di forza (meglio "un" punto di forza) del nuovo Museo*

Diversi i punti di forza che stanno emergendo dall'indagine qualitativa. Innanzitutto, ovviamente, la collezione. Ma anche la sede (museo di sé stesso), così come la sua notorietà. La visibilità internazionale del Museo Egizio di Torino in realtà può e merita di essere significativamente accresciuta⁴⁴. Ciò richiede l'individuazione e la comunicazione dei suoi punti di forza. Meglio, di *un* punto di forza facilmente comunicabile e al tempo stesso così potente da destare l'interesse mediatico internazionale.

⁴⁴ Oltre il 90% dei *museum professionals* (esclusi ovviamente i conservatori di antichità egizie) e dei consulenti incontrati nel corso della presente ricerca ignorava (in alcuni casi stentava a credere) che la collezione del Museo Egizio di Torino fosse di importanza almeno pari a quelle del Louvre o del British Museum. Tre di essi hanno dichiarato di conoscerla perché hanno avuto occasione, per ragioni personali, di trascorrere a Torino periodi di studio o di vacanza.

B) *Partire per tempo, prevedere e programmare il più possibile, lavorando in équipe e con la massima attenzione a tutti gli aspetti della comunicazione (interna ed esterna)*

Una buona comunicazione richiede un grosso lavoro preparatorio di équipe, con il coinvolgimento diretto di progettisti, curatori e specialisti. Utile fare poi studi sul pubblico e adottare una procedura per tentativi ed errori, ma solo per “aggiustare il tiro”. Le linee strategiche di comunicazione esterna e interna (il più possibile fra loro omogenee) devono essere chiare fin dall’inizio e mirare anche a creare nuovo pubblico. *Può essere opportuno un bando di gara specifico sulla segnaletica e la grafica.*

C) *Fissare delle scadenze importanti e rispettarle*

È importante annunciare preventivamente un numero anche limitato di momenti significativi, legati al raggiungimento di “traguardi” facilmente comunicabili, il cui raggiungimento deve essere *puntualmente rispettato* (data di chiusura e riapertura al pubblico, conclusione lavori di restauro della facciata o di una sala, conclusione dei riallestimenti o di una parte precisa di essi, ecc.).

D) *Fare della chiusura e della riapertura un evento*

Chiusura e riapertura di un museo sono due importanti occasioni per ottenere visibilità, fidelizzare una parte del pubblico e conquistarne del nuovo. Per fare della chiusura e della riapertura un evento è opportuno organizzare iniziative per più giorni consecutivi (3-5), possibilmente differenziate e “sopra le righe” e fare un grosso sforzo di comunicazione. È *indispensabile che la riapertura coincida con una data simbolica* (1° gennaio; festa del santo patrono; altra data particolare).

E) *Mantenere viva l’attenzione durante il cantiere*

Diverse le possibili soluzioni, come è emerso dallo studio dei casi. Importante comunque mantenere il museo nei *public eyes*, evitando però, specie quando si tratti di cantieri di lunga durata, il rischio di sovraesposizione. Il che può essere ottenuto *mantenendo un livello costante*

di comunicazione e informazione, e realizzando poi campagne massicce solo in momenti precisi (possibilmente legati al raggiungimento di traguardi importanti nell'avanzamento dei lavori). In questi momenti può essere utile l'intervento di agenzie internazionali di comunicazione. Sempre sul piano internazionale, un ruolo significativo, che ci si propone di approfondire nella seconda fase della ricerca, può essere giocato dagli *Istituti Italiani di Cultura all'estero*.

F) *Creare un clima di curiosità e attesa*

Stimolare al massimo l'immaginario collettivo. Fare pregustare ciò che sarà, facendo intuire che (pur nella continuità con la sua storia) sarà *qualcosa di unico e straordinario*. Preparare il pubblico, con adeguate iniziative, per il museo che non c'è ancora⁴⁵. Organizzare – avendoli concepiti e programmati per tempo – eventi “a sorpresa”, che diano la percezione al pubblico di avere il privilegio di assistere a un momento speciale.

G) *Usare più mezzi e più linguaggi di comunicazione*

La comunità museale è un'entità sempre più ampia e composita. La comunicazione è parte dello stesso “prodotto” di un museo al passo con i tempi. Un grande museo europeo che si espande e si rinnova in uno scenario sempre più caratterizzato dallo sviluppo del turismo culturale, specie di tipo erratico⁴⁶, deve prevedere un pubblico sempre più variegato (sul piano anagrafico, socioculturale, ecc.) e internazionale. La comunicazione deve perciò sapersi rapportare a questo pubblico, o meglio ai differenti pubblici (visibili e “invisibili”⁴⁷); ma anche *prestare attenzione quanto più possibile al consumatore culturale come individuo*, caratterizzato dalle proprie specificità cognitive ed emotive.

Un corretto ed efficace approccio di comunicazione durante il cantiere richiede perciò il ricorso a più media ma anche a più metodi (ad esempio, *azioni* con interventi sul territorio, campagne di immagine, sensibilizzazione di testimoni privilegiati, ecc.) e la capacità di dialogare anche in modo

⁴⁵ Degna di nota l'iniziativa del Musée des Arts et des Civilisations du Quai Branly, a Parigi, progettato da Jean Nouvel. Il museo, di nuova costituzione e ancora in fase di realizzazione, “esiste prima di esistere”: pezzi della sua (futura) collezione sono già ora esposti in musei parigini, per stimolare attesa e curiosità!

⁴⁶ Cfr. Maggi M., *A.muse: l'innovazione nei musei*, Torino, Technical Report Fondazione Rosselli, 1999.

⁴⁷ Cfr. Santagata W., Falletti V., Maggi M., *Il pubblico invisibile: indagine sui non utenti dei musei*, “Quaderno ARPA”, 2000.

interattivo con il “visitatore” e parlare differenti lingue e linguaggi. Importante disporre di una mailing list (postale ed elettronica) che si arricchisca costantemente. Può essere opportuno il coinvolgimento di una importante azienda nel settore dell’elettronica per fornire know-how e tecnologie necessarie per possedere un sito Internet di elevata qualità⁴⁸. Il sito, se adeguatamente concepito, potrà favorire l’accesso al museo anche a una quota significativa di quel segmento di pubblico costituito dai portatori di diverse abilità⁴⁹.

H) *Documentare*

È importante documentare l’intero percorso di trasformazione del museo, utilizzando vari mezzi e supporti e possibilmente coinvolgendo (specie per gli audiovisivi) professionisti di riconosciuta fama.

SOLUZIONI POSSIBILI DURANTE IL CANTIERE

- 1) **Soluzione Louvre:** il museo non chiude mai, continua ad esercitare la sua forza di attrazione sui visitatori anche durante il periodo di cantiere.
- 2) **Soluzione Centre Pompidou:** il museo sostanzialmente chiude al pubblico, dando però l’illusione di essere ancora attivo. Nel frattempo esercita al massimo la sua forza verso l’esterno, raggiungendo i “visitatori” con varie tecniche di *outreach* (*Hors Les Murs*).
- 3) **Soluzione MoMA di New York:** la sede principale (Manhattan) chiude completamente e durante il cantiere una parte piccola – ma di straordinaria qualità – della collezione viene collocata in una nuova sede (MoMA Queens).
- 4) **Soluzione Museo Nazionale Svizzero:** il museo chiude e si trasferisce nel cyberspazio (*Virtual Transfer*).
- 5) **Soluzione Asian Art Museum di San Francisco:** il museo chiude al pubblico ed esercita la sua forza verso l’esterno, con il supporto degli amici del museo (Society for Asian Art).

⁴⁸ Un significativo esempio è rappresentato dal Museo Ermitage di San Pietroburgo, sponsorizzato dalla IBM che, oltre a fornire tecnologie e know-how, gestisce anche – in collaborazione con il dipartimento informatico interno del museo – il sito, di altissimo livello (<http://www.hermitagemuseum.org>).

⁴⁹ Cfr. Bowen J., *Tackling Web Design and Advice on Accessible Website Design*, in “Museums Journal”, n. 101, settembre 2001, presentato come *Disabled Access to Museum Websites* alla Museum Association Conference (Londra, ottobre 2001).

Riteniamo che, in riferimento al caso del rinnovamento del Museo Egizio di Torino, ciascuna delle cinque soluzioni, se riprodotta in toto, presenti dei limiti.

La **soluzione Louvre** potrebbe presentare problemi di carattere temporale o tecnico. La totale chiusura al pubblico è certo funzionale al più rapido completamento dei lavori di potenziamento e risistemazione. Palazzo dei Nobili non è il Louvre e mantenere esposta al pubblico una parte della collezione potrebbe rivelare criticità nella gestione dei flussi di visitatori, in ingresso, uscita e nel percorso espositivo.

La **soluzione Centre Pompidou** potrebbe presentare limiti a causa del possibile depotenziamento del distretto museale centrale, specie nel caso in cui i lavori di risistemazione si dovessero protrarre per un numero significativo di anni.

La **soluzione MoMA New York** può risultare costosa e non facilmente praticabile, specie se non programmata con molto anticipo.

La **soluzione Museo Nazionale Svizzero** priva la comunità dell'accesso alla collezione vera; inoltre può rivelarsi uno strumento molto potente per una parte del pubblico (in particolare scuole e giovani) escludendo però coloro che non hanno dimestichezza con il mezzo informatico.

La **soluzione Asian Art Museum** richiede l'intervento di "volontari professionali" o comunque di una organizzazione di amici del museo con una propria consolidata capacità organizzativa e progettuale.

Le diverse soluzioni potrebbero invece essere almeno in qualche misura integrate, risultando così più praticabili ed efficaci nella loro azione complessiva.

Si propone perciò la seguente ipotesi di strategia operativa:

Operazioni preliminari

- Gara internazionale per la definizione del logo, della grafica e della segnaletica.
- Individuazione di un'importante azienda nel settore dell'elettronica, sponsor del sito Internet.
- Individuazione di un'agenzia internazionale di comunicazione.
- Sensibilizzazione e coinvolgimento di media (stampa, emittenti televisive e radiofoniche).

Chiusura

- Massiccia campagna di comunicazione:
 - internazionale;
 - nazionale;
 - locale (regione, città, quartiere);
 - *nei 3-7 giorni precedenti la chiusura “farewell days”:* organizzazione di eventi anche festosi di rilievo (esposizione di un reperto speciale anche proveniente da altro museo egizio o collezione egizia; musica e danza; ecc.)⁵⁰.

Durante il cantiere

- Chiusura totale o quasi totale del museo, mantenendo però spazi informativi interni o esterni; eventuale utilizzo della facciata come spazio informativo.
- Comunicazione costante con il quartiere (possibilmente a cura dell’impresa costruttrice) e con i turisti in visita a Torino: produzione di materiale informativo costantemente aggiornato e utile a far conoscere il museo, la città e i suoi luoghi di interesse (turistico, culturale, enogastronomico)⁵¹.
- Comunicazione costante con diversi media nazionali e internazionali, con aggiornamenti e informazioni su iniziative di interesse.
- *Virtual Transfer on-line* e destinato a trasformarsi in sito Internet dopo la riapertura.
- Collocazione di reperti e materiale informativo (sulla collezione del Museo Egizio e sul progetto di rinnovamento) in altri musei/gallerie del distretto centrale (anche solo un reperto o un allestimento virtuale di qualità in ogni sede), oppure anche della periferia urbana.
- Individuazione di un edificio espositivo temporaneo, da utilizzarsi durante il periodo del cantiere per la realizzazione di mostre temporanee (tematiche e non) con reperti veri, provenienti anche da collezioni di altri musei egizi o

⁵⁰ Cfr. i *Five Final Days of Fun*, cit.. Un altro ottimo esempio di combinazione di attenzione ai vari pubblici, intrattenimento e rigore è il programma di eventi realizzati dal museo de Young di San Francisco nella settimana che ha preceduto la chiusura (fissata alla data simbolica del 31 dicembre 2000; la riapertura è prevista per il 2005).

⁵¹ Incluso materiale cartaceo di qualità.

collezioni egizie, e ambientazioni anche virtuali. L'edificio, se adeguato, potrebbe contenere spazi utilizzabili come:

- quartier generale del Museo Egizio;
- sala stampa;
- sala per convegni, seminari e attività educative;
- deposito temporaneo di parte della collezione.

Si potrebbe anche prevedere l'assegnazione, all'interno dello stesso edificio, di uno spazio fruibile dalle associazioni di volontari di supporto al museo. Le mostre temporanee potrebbero anche assolvere alla funzione di *ballon d'essay* per valutare la risposta del pubblico su aspetti di tipo museografico, sulla segnaletica, allestimenti virtuali, ecc.⁵², ma anche per sperimentare nuovi approcci didattici⁵³.

La visita all'edificio (un MoMA Queens in piccolo) potrebbe anche diventare parte di un programma che comprende la visita alle residenze sabaude⁵⁴.

- Organizzazione di convegni, dibattiti, seminari su temi legati alla cultura egizia, di livello locale, nazionale e internazionale, in Torino e in altre città italiane ed estere.
- Produzione e distribuzione (in collaborazione con esperti e insegnanti) di materiale audiovisivo destinato alle scuole (*"Museum in a box"*, CD, lucidi, video, ecc.), ma anche alla diffusione radiofonica e televisiva⁵⁵.
- Interventi di specialisti del Museo Egizio per le, e nelle, scuole, facoltà universitarie, Università della Terza Età, ecc.
- Massicce campagne di comunicazione, in occasione del raggiungimento di importanti traguardi (2-3) di potenziamento/rinnovamento⁵⁶.
- Blockbuster exhibition durante i Giochi Olimpici Invernali del 2006.

⁵² Le valutazioni potrebbero emergere mediante *exit surveys*, ma anche – su particolari aspetti – in modo automatico. Ad esempio all'Intercommunication Centre di Tokyo il visitatore riceve un biglietto di ingresso magnetico, che – mediante l'impiego di appositi rilevatori collocati presso gli allestimenti museali – permette di conoscere gli spostamenti dei visitatori (tempo di stazionamento di fronte a ogni opera, opere viste e no, ecc.).

⁵³ Ciò potrebbe farsi in collaborazione con dipartimenti di altri musei che abbiamo perfezionato soluzioni di eccellenza, quali la straordinaria "scuola dei piccoli pittori", ideata dallo School Center dello State Ermitage Museum di San Pietroburgo.

⁵⁴ Un edificio che potrebbe avere caratteristiche idonee è la palazzina della Società Promotrice delle Belle Arti (che ha già ospitato in passato mostre ispirate all'antico Egitto), immersa nel centrale parco torinese del Valentino.

⁵⁵ Ancora il Museo Ermitage ha recentemente realizzato un ciclo di puntate destinate ai bambini anche in età pre-scolare, di imminente diffusione su un canale televisivo nazionale. Protagonisti un pupazzo animato molto noto ai bambini russi e i conservatori del museo, che con linguaggio semplice raccontano il museo, la sua storia e le sue collezioni.

⁵⁶ O altri possibili traguardi: ad esempio gemellaggio con altro museo egizio o con collezioni di antichità.

Riapertura

- Almeno tre mesi prima della riapertura, massiccia campagna di comunicazione inizialmente internazionale (con eventi realizzati all'estero), poi nazionale: sensibilizzazione di giornalisti specializzati e non, testimoni privilegiati, ecc. Massiccia diffusione di *press packages*, con informazioni dettagliate; CD-ROM ad uso stampa; *e-visit cards*. Nei quindici giorni precedenti l'inaugurazione, massima concentrazione dello sforzo mediatico.
- Inaugurazione: farne un evento di rilevanza mondiale. Predisposizione e diffusione di *e-visit cards* di elevatissima qualità.

Da prima della chiusura fino alla riapertura

Documentazione video e fotografica del museo prima, durante e dopo il rinnovamento. Coinvolgimento di noti registi, fotografi e videomakers. Concorsi a premi (anche per giovani ed esordienti)⁵⁷.

⁵⁷ Ciò potrebbe avvenire in collaborazione con: Torino Film Festival; altre organizzazioni ed enti cinematografici; Fondazione Italiana per la Fotografia; ecc.

4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Close(d) to meet you. “Prossimo al nuovo incontro”; ma anche “chiuso per incontrarti”; protagonista, la comunità museale (sempre più ampia e internazionale, composta da tanti “pubblici”, da una miriade di individui, ognuno con proprie specificità e sensibilità cognitive ed emotive).

Una comunità di consumatori culturali, effettivi o potenziali, principali destinatari del processo di potenziamento e rinnovamento di un museo. Con i quali comunicare, dialogare, anche durante il periodo – più o meno lungo – del cantiere. Diverse le possibili soluzioni durante il cantiere per continuare il dialogo e trasformare il disagio in risorsa, in una opportunità per accrescere la visibilità e il prestigio locale, nazionale e internazionale del museo, in vista della riapertura.

L’adeguato potenziamento/rinnovamento del Museo Egizio di Torino, permetterà di meglio rappresentarne l’identità, valorizzarne i punti di forza e superare i punti di debolezza (quali emergeranno in conclusione del programma di ricerca).

Se ciò si accompagnerà ad un imprescindibile sforzo adeguato per trasformarlo in un centro propulsivo di attività e divulgazione scientifica, che dialoga e interagisce con la comunità museale e scientifica⁵⁸, oltre che in luogo amichevole e *appealing*, la comunicazione (durante il cantiere ma anche dopo la riapertura) potrà risultare massimamente facilitata e al tempo stesso utile ed efficace.

Ciò richiede volontà, impegno e spirito di collaborazione. Ma anche l’acquisizione – da parte degli *stakeholders* e della comunità locale – della reale consapevolezza che il Museo Egizio di Torino è uno dei più importanti beni culturali del paese. Da questo punto di vista vale la pena di riportare una nostra personale, confortante, impressione. La sensazione che la concentrazione di attenzione scientifica su di un museo di rilevanza internazionale ma un po’ dimenticato stia provocando una sorta di effetto heisenberghiano – ma virtuoso – dell’osservatore sull’“osservato”!⁵⁹. Stia cioè contribuendo ad “*alzare la temperatura egizia in città e nel paese*”⁶⁰, in quanto preconditione per favorire un clima capace di convogliare le attenzioni, progettualità e risorse necessarie a posizionare il Museo Egizio ai più alti livelli internazionali.

⁵⁸ Il museo, secondo la definizione dell’ICOM-International Council of Museums, è infatti un’istituzione (non orientata al profitto) che “[...] compie ricerche sulle testimonianze materiali dell’uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, educazione e di diletto”.

⁵⁹ Heisenberg W., *The Physical Principles of the Quantum Theory*, Chicago, University of Chicago Press, 1930.

⁶⁰ Il fenomeno è stato auspicato da un intervistato nel corso delle ciclo di interviste di profondità, da noi realizzate e in fase di completamento, a *stakeholders*, responsabili di istituzioni culturali e testimoni privilegiati in Italia e all’estero.

Un ulteriore segnale positivo è rappresentato dalla straordinaria sensibilità verso il Museo Egizio manifestata da molti dei direttori degli Istituti Italiani di Cultura all'Estero da noi contattati, e l'interesse a valutare il possibile ruolo delle loro istituzioni, nei rispettivi paesi, nella promozione del rinnovamento del museo stesso.

GLI ESPERTI CONSIGLIANO

Durante i colloqui con Christiane Ziegler, Françoise Mardrus, Georges Martin, Anne Krebs, Clio Karageorghis, Matthias Waschek, Françoise Feger (Louvre); Françoise Wasserman (Direction des Musées de France); Jean Pierre Biron, Eric Pacheco (Centre Pompidou): sono emersi alcuni suggerimenti operativi – e valutazioni – per il Nuovo Museo Egizio di Torino, che qui di seguito riportiamo (in ordine casuale):

“L’Egizio di Torino potrebbe essere ospite del Louvre e magari realizzare manifestazioni: collocare opere, promuovere conferenze, pubblicare un programma, in modo da fare vetrina”.

“Prima della chiusura l’Egizio potrebbe fare una mostra nella propria sede e collocare un capolavoro altrove”.

“Fare studi sul pubblico. Identificare i media più idonei al tipo di taglio del ‘Nuovo’ Museo Egizio e i media più idonei ai segmenti di pubblico”.

“Durante la chiusura, il Museo Egizio di Torino potrebbe realizzare un’iniziativa in un quartiere periferico, tipo il ‘Tempio Egizio’ creato a Parigi⁶¹”.

“Molto importante comunicare prima dell’apertura, creare il pubblico prima che si riapra! Le esposizioni temporanee appena prima e durante la fase iniziale di cantiere sono un utile ‘ballon d’essay’ per valutare le percezioni e le attese del pubblico sul nuovo museo e sui suoi allestimenti.

⁶¹ Il riferimento è alla trasformazione in “tempio egizio” di un centro di quartiere nella difficile realtà sociale del complesso di Grigny-Essonne (cfr. Mangez C., *La Cité qui fait peur*, Paris, Albin Michel, 1999), 30 chilometri a sud di Parigi. Protagonisti dell’iniziativa, denominata “Grigny sur Nil” e patrocinata dal Louvre e dal comune di Grigny, 80 giovani, coordinati dallo scultore Marc-François Rouxel. Il centro, un parallelepipedo di 25 metri di lunghezza in pessime condizioni, è stato restaurato dai ragazzi nel 1999, con decorazioni interne ed esterne che si ispirano a opere del Louvre e che comprendono 11 sculture (Anubis, Nefertari, ecc.). Va segnalato che il “tempio” non è mai stato oggetto di alcun atto vandalico.

Comunicare, realizzare temporanee “sperimentali” (action prefiguration), valutare, procedendo per tentativi ed errori. Tenere una parte aperta, a Torino, data la struttura del museo, è difficile. Suggestisco piuttosto delle temporanee. L’attuale Museo Egizio di Torino ha una museografia che non permette un buon accesso agli oggetti, non è in grado di fornire tutte le chiavi di accesso, di lettura della potenza dell’oggetto. Potrebbe trasmettere di più: storia dell’arte, della ricerca scientifica, ecc. Ritengo sia anche necessario un grosso lavoro di mediazione culturale sulla segnaletica. Il testo ha un’importanza fondamentale: ci devono lavorare insieme conservatori, museografi e semiologi: si possono fare dei focus group. Le mostre temporanee sono un’ottima occasione per testare la segnaletica e aggiustare il tiro”.

“Il Museo Egizio di Torino merita una maggiore visibilità fra i musei egizi mondiali”.

“Il testo dell’egittologo deve essere tradotto in modo da essere capito”.

“La vecchia museografia non permette un buon accesso all’oggetto. Alcuni conservatori sostengono che le opere “parlino” da sole, producendo shock emozionale, estetico: esistono in realtà persone dotate di una sensibilità tale da permettere loro di apprezzare l’opera in sé. Sono però una piccola percentuale! I giovani poi sono bombardati di immagini: bisogna presentare loro le opere, aprirle alla loro riflessione. Inoltre le sensibilità individuali possono essere molto diverse: può piacermi una scultura magari perché è un gatto e io amo i gatti! Il museo non è un libro: deve parlare facendo precise scelte. Per quanto riguarda la segnaletica ritengo utili i test sul pubblico, sia riguardo al contenuto sia al carattere grafico”.

“Il Museo Egizio di Torino e la collezione egizia del Louvre hanno un’anima comune. C’è percezione di comunanza fra Torino e il Louvre”.

“Importante prevedere, usare il buon senso. Trovare equilibrio tra interessi diversi e competenze diverse. Serve comunque un’autorità superiore che alla fine prenda decisioni assumendosene la responsabilità”.

“Durante la chiusura, il Museo Egizio potrebbe esporre repliche perfette, magari anche senza dire che non sono pezzi originali. Non c’è l’aura, quella di cui parla Benjamin? Chi l’ha detto. Monna Lisa, potrebbe teoricamente essere una replica, eppure tutti ci vedono l’aura!”

“Prestare molta attenzione al pubblico. Il Louvre ha ora un osservatorio permanente sul pubblico. In una dimensione sempre più internazionale la priorità è diventata lo studio approfondito “dei” diversi pubblici. Utile disporre in modo sistematico di dati quantitativi e qualitativi per adeguarsi alle trasformazioni in atto: il Louvre ha ancora una dimensione troppo francese”.

“Prevedere se il pubblico sarà nazionale o internazionale e regolarsi di conseguenza: usare stazioni, aeroporti, ecc.”

Appendice 2

LINEE-GUIDA DI MARKETING MUSEALE

Se per marketing museale si intende il processo che permette al museo – ma anche a un sistema museale – di realizzare i propri obiettivi in relazione al proprio pubblico (o più precisamente ai propri pubblici)⁶², il potenziamento e il rinnovamento di un museo costituiscono una occasione di riflessione e di eventuale ripensamento delle strategie di marketing precedentemente adottate.

Per quanto riguarda il periodo di chiusura, o comunque di cantiere, ci limiteremo ad alcune brevi indicazioni, quali sono emerse nell'ambito dei *case studies* dei quali ci siamo occupati nel corso della prima fase di questa ricerca, e che potranno costituire un elemento di valutazione per i decisori.

Il *Virtual Transfer*, che abbiamo descritto in un certo dettaglio, oltre che un potente strumento di comunicazione interattiva, può anche essere un efficace strumento di marketing, capace – in ragione della propria struttura dialogica – di fornire al museo preziose informazioni sui “bisogni” e sulle aspettative del proprio pubblico e al tempo stesso – in ragione del proprio *appeal* sul piano culturale e dell'intrattenimento – di fidelizzare il pubblico esistente, ma anche creare un nuovo pubblico, ragionevolmente composto in prevalenza di giovani o comunque di persone con dimestichezza verso il mondo cibernetico.

Anche l'annuncio di una speciale politica tariffaria (ad esempio: “per venirti incontro” – messaggio implicito – il museo riapre con un prezzo di ingresso più basso”!⁶³) può, oltre a favorire il clima di curiosità e attesa verso il rinnovato museo, contribuire ad avvicinare pubblico nuovo (non necessariamente per ragioni di mera “elasticità della domanda”). Anche una politica fiscale vantaggiosa potrebbe favorire – il che vale ovviamente non soltanto per il caso in esame – il rafforzamento dell'importantissimo segmento di pubblico rappresentato dagli “amici del museo”⁶⁴.

Per quanto riguarda il merchandising museale durante il cantiere, qualora fosse adottata l'“opzione Louvre” il Museo Egizio potrebbe continuare a mantenere

⁶² Cfr. McLean F., *Marketing the Museum*, London and New York, Routledge, 1997.

⁶³ Politica adottata dal Centre Pompidou, in occasione della riapertura, il 1° gennaio 2000: ingresso ridotto da 38 a 30 franchi per il museo; da 50 a 40 per le temporanee; 50 franchi per il lasciapassare per l'intera giornata. Sconto di quasi il 20% per gli abbonamenti annuali del 2000.

⁶⁴ Ad esempio grazie anche alla deducibilità fiscale al 100% del prezzo della *membership* (75 dollari) il MoMA di New York vanta, come segnalato in precedenza, 30.000 amici del museo!

aperto lo shop. Qualora si decidesse di adottare la soluzione dell'apertura di una sede temporanea, potrebbe essere opportuno uno spazio per il merchandising museale: questa, come segnalato in precedenza, la scelta operata dal MoMA per la sede del Queens, anche se più per ragioni di immagine che di effettivo ritorno economico.

Interessante la proposta, emersa nel corso delle nostre prime interviste di profondità a *stakeholders* e responsabili di istituzioni culturali, di favorire la nascita di un circuito di “botteghe” di oggettistica di ispirazione egizia (“quasi opere d'arte” di alto artigianato), che potrebbero trovarsi in prossimità del museo, o comunque nell'area del distretto museale centrale.

5. BIBLIOGRAFIA

- ADLER M., ZIGLIO E. (a cura di), *Gazing into The Oracle*. London: Kingsley, 1996.
- BENJAMIN W., *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*. Torino: Einaudi, 1967 (ed. orig. 1935).
- BOWEN J., *Tackling Web Design and Advice on Accessibile Website Design*, in "Museums Journal", n. 101, settembre 2001.
- DANIELS A.K., *Self-deception and Self-discovery in Field Work*, in "Qualitative Sociology", n. 6, 1983.
- FONTANA A., FREY J.H., *Interviewing: The Art of Science*, in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S., *Handbook of Qualitative Research*. London: Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, 1994.
- GORDEN R.L., *Interviewing: Strategy, Techniques and Tactics*. Homewood: Dorsey Press, 1980.
- GRENNAN S., SPERANDIO C., *Modern Masters-Tales from the Pinnacle of Culture*. New York: DC Comics, MoMA e PS1, maggio 2002.
- HEISENBERG W., *The Physical Principles of the Quantum Theory*. Chicago: University of Chicago Press, 1930.
- MACDONALD S., FYFE G. (a cura di), *Theorizing Museums: Identity and Difference in a Changing World*. Oxford: Basil Blackwell, 1996.
- MAGGI M. *A.muse: l'innovazione nei musei*. Torino: Fondazione Rosselli, Technical Report, 1999.
- MANGEZ C., *La Cité qui fait peur*. Paris : Albin Michel, 1999.
- MCLEAN F., *Marketing the Museum*. London – New York: Routledge, 1997.
- PINNA G., *Il Rimpatrio dell'obelisco*, in "Nuova Museologia", Giornale Ufficiale del Comitato Italiano dell'ICOM, n. 6, giugno 2002.
- SANTAGATA W, FALLETTI V., MAGGI M., *Il Pubblico invisibile: indagine sui non utenti dei musei*. Torino: Quaderno ARPA, 2000.
- TRIMARCHI M. , *Dentro lo specchio: economia e politica della domanda di cultura*, in "Economia della Cultura", Bologna, Il Mulino, n. 2, 2002.
- WEGMAN W, *How Do You Get to MoMAQNS?*. New York: MoMAQNS, 2002

RINGRAZIAMENTI

Il nostro ringraziamento va ai musei – Asian Art Museum (e Society for Asian Art), Centre Pompidou, Louvre, MoMA, Museo Nazionale Svizzero, State Ermitage Museum – e a tutte le persone che, con la loro disponibilità a incontrarci, scriverci, sottoporsi a interviste, hanno reso possibile questo rapporto. Un ringraziamento particolare al direttore Glenn Lowry e ai responsabili del MoMA da noi incontrati, che si sono resi disponibili in giornate di loro emergenza lavorativa e precarietà logistica; a Jean-Pierre Biron del Centre Pompidou, che per incontrarci ha dovuto prolungare la sua giornata lavorativa; al vicedirettore dell'Ermitage, Vladimir Matveyev, e al suo staff, per la straordinaria ospitalità. Desideriamo anche esprimere gratitudine a Katy McDonald (MoMA) e Matthias Waschek (Louvre), che ci hanno gentilmente introdotti presso i loro musei e organizzato gli incontri con i colleghi; a Christine Walker, che ci ha messi in contatto con la Society for Asian Art e l'Asian Art Museum; e in modo speciale ad Anatoly Soldatenko, che ci ha fatti sentire all'Ermitage come nella nostra seconda – onirica – abitazione. Grazie a Stephen Rustow (KPF & Associates⁶⁵), per averci fatto da guida d'eccezione al cantiere del MoMA.

Grazie a Giovanni Pinna (membro dell'Executive Council dell'ICOM-International Council of Museums e Presidente ICOM Italia⁶⁶) e Bruno Frey (Università di Zurigo) per i suggerimenti e gli stimoli critici. A Mark Vanderbeeken (Interaction Design Institute di Ivrea⁶⁷) e ad Annemie Goegebuer per la generosa collaborazione.

Grazie infine a Mary Lea Bandy (MoMA, NY), al regista Mimmo Calopresti, a Viviana del Bianco e Grazia Santini (Nice-New Italian Cinema Events⁶⁸) per la meravigliosa ospitalità a New York.

⁶⁵ Dal 2006 fondatore di SRA Consultancy, New York

⁶⁶ Dal 2004 Presidente dell'Associazione Italiana di Studi Museologici (www.studimuseologici.org)

⁶⁷ Dal 2005 co-fondatore di Experientia (www.experientia.com)

⁶⁸ www.nicefestival.org