

Altres museus

## Galata Museo del Mare

Un modello moderno e innovativo nel Porto Antico di Genova



Il Galata Museo del Mare è stato aperto al pubblico il 31 luglio 2004.

Anche se è sorto in una nazione come l'Italia, con un grande patrimonio culturale e ricca di musei, riteniamo che ci siano profondi elementi di novità in questo museo, sia relativamente al contesto italiano che a quello europeo.

Indichiamo qui di seguito gli elementi che ci sembrano più significativi

- 1 Un'architettura moderna e innovativa.
- 2 Il contesto urbanistico e turistico del Porto Antico di Genova.
- 3 Una nuova organizzazione: l'Istituzione Musei del Mare e della Navigazione.

## Pierangelo Campodonico

Curatore del Museo del Mare e della Navigazione di Genova

- 4 Un nuovo modello gestionale: il contratto tra ente pubblico e società private.
- 5 Un nuovo tipo di supporter: l'Associazione Promotori Musei del Mare e della Navigazione.
- 6 Forme avanzate di organizzazione del lavoro museale.
- 7 Una tipologia espositiva innovativa, tra tradizione e innovazione.
- 8 La combinazione tra museo permanente e grandi mostre temporanee.

### ■ UN'ARCHITETTURA MODERNA E INNOVATIVA

Il Galata Museo del Mare nasce da un concorso di progettazione, bandito nel dicembre 1999 dal Comune di Genova che ricercava un progetto di prestigio internazionale

per la ristrutturazione di uno dei più antichi edifici della Darsena di Genova.

Il progetto venne preceduto dall'elaborazione delle «specifiche» per la realizzazione del museo, redatte dall'Ufficio di Progetto Musei del Mare e formato da un gruppo interdisciplinare (storici, museologi, architetti, costruttori navali, disegnatori e grafici) assistito da un Comitato Scientifico. Veniva così data la massima libertà progettuale all'architetto, nel quadro dei vincoli dei contenuti e delle modalità espositive.

Nella prima fase del concorso (primavera 2000) furono selezionati 6 gruppi finalisti sui 48 che si erano presentati al concorso.

Nella seconda fase (estate 2000) i gruppi selezionati



presentarono i progetti preliminari per la realizzazione del museo.

Nel settembre 2000, il progetto di Guillermo Vazquez Consuegra venne scelto come quello più innovativo e significativo. Il progetto, che comprendeva il restauro dell'edificio antico (anni 1599-1610) prevedeva la costruzione di una struttura in cristallo attorno alla parte antica e il sorgere di diversi spazi commerciali e di servizio.

Particolarità di questo progetto erano il grande risalto dato allo «Scalo della Galea», reso visibile dall'esterno, la grande «Hall d'entrata» e il «Mirador», osservatorio sulla città alla sommità dell'edificio.

Tutte queste caratteristiche, previste nel progetto di concorso, sono state realizzate e rappresentano oggi le particolarità dell'edificio più ammirate dai nostri visitatori.



## ■ IL CONTESTO DEL PORTO ANTICO DI GENOVA

Il Galata Museo del Mare non è sorto in una zona casuale della città. Ci sono ragioni di ordine storico (questa è una delle parti più antiche del porto) ma anche di ordine urbanistico e turistico.

La zona della Darsena di Genova, il bacino e le calate intorno, erano, da circa 50 anni, rimaste fuori dalla trasformazione del porto e della città. Per questi motivi, prima dell'intervento di realizzazione del Museo e degli edifici intorno, la Darsena era costituita da antichi edifici (docks) portuali, in parte abbandonati e in parte cadenti.

Ma questa zona era adiacente al waterfront genovese, area ristrutturata negli ultimi dieci anni dall'architetto Renzo Piano e, attualmente, vero elemento di pregio turistico e urbanistico della città. Includendo l'Acquario di Genova, che da solo ha circa 1.500.000 visitatori all'anno, tutto il waterfront viene visitato annualmente da 3.000.000 di persone.

La decisione di intervenire sulla Darsena e di costruire il Galata Museo del Mare, da una parte ha rappresentato la volontà della città di recuperare una zona in più nel waterfront (e perciò ha permesso di accedere ai finanziamenti URBAN II), dall'altro, per il museo, è stata la scelta di sorgere in un luogo nel quale era già presente un forte flusso turistico.

## ■ UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE: L'ISTITUZIONE MUSEI DEL MARE E DELLA NAVIGAZIONE

Tra le particolarità e innovazioni del Galata Museo del Mare, riscontriamo l'organizzazione del museo.

Soprattutto in Italia, i musei spesso dipendono da grandi organizzazioni, come il Ministero dei Beni Culturali dello Stato, oppure dalle Amministrazioni cittadine. In ognuno di questi casi, il museo «dipende» dall'esterno per quasi tutte le sue funzioni: dipende per i finanziamenti e dipende per la gestione. A volte dipende anche dal punto di vista scientifico.

In Italia, molto spesso, la figura fondamentale del museo è il suo «direttore» o «curatore» e, in questo senso, molti musei italiani sono «only man museum». Ma questa

caratteristica, invece di permettere flessibilità e autonomia, lascia i responsabili a gestire i problemi (di gestione e di programmazione) da soli, senza un rapporto con i vertici politici, dove vengono prese le decisioni e assegnate le risorse, e senza risorse economiche.

Per evitare questa situazione, che in Italia riguarda il 90% dei musei pubblici, si è realizzata l'Istituzione Musei del Mare e della Navigazione.

L'Istituzione è un organo ristretto, formato da un Presidente, nominato dal sindaco della città, e da un Consiglio di Amministrazione dove sono presenti privati e enti pubblici. L'organizzazione è portata avanti da un Direttore, scelto dal Sindaco e dal Consiglio, a cui sono date risorse economiche e indirizzi di politica culturale.

Come organo amministrativo, il Presidente e il Consiglio hanno immediato accesso al livello politico e possono intervenire decisamente sulle risorse da destinare annualmente al museo.

Il Direttore, rispetto ai curatori degli altri musei, ha la certezza di risorse che amministra direttamente e guida il museo nei vincoli stabiliti dal Consiglio d'Amministrazione. Il Direttore è assistito da un Comitato Scientifico formato da studiosi esterni al museo.

Nel caso dell'Istituzione Musei del Mare e della Navigazione, oltre al Galata Museo del Mare e della Navigazione, sono stati inclusi in questa gestione tre musei più piccoli: il Castello D'Albertis - Museo delle Culture dei Popoli, il Museo Navale di Pegli e la Commenda di San Giovanni di Prè. Tutti e quattro i musei sono stati riaperti nel 2004 e rappresentano la parte più innovativa del complesso dei musei della città di Genova, formato da 25 musei tra statali, comunali e privati.

## ■ UN NUOVO MODELLO GESTIONALE: IL CONTRATTO TRA ENTE PUBBLICO E SOCIETÀ PRIVATE

Uno dei problemi principali dei musei, in Italia, in Europa e nel mondo intero, è rappresentato dalla «gestione» del museo stesso.

Certamente è complesso riuscire a percorrere la strada che, a partire dalla progettazione di un nuovo museo porta alla sua realizzazione, con problemi finanziari, architetti-

tonici e museografici, ma, dal giorno dopo l'inaugurazione si pone con grande serietà il problema di come «vivrà» il museo.

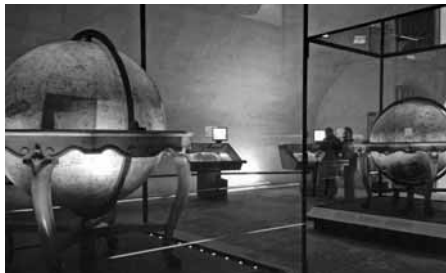
Rispetto al passato, le amministrazioni pubbliche non intendono più farsi carico dei costi completi di un museo, dal personale, alla manutenzione, alle utenze (elettricità, acqua, rifiuti ecc.) e soprattutto non intendono garantire organici formati da decine e decine di impiegati, tra curatori, tecnici, funzionari, amministrativi, operatori ecc.

Per questo motivo, negli ultimi anni, si tentato di «privatizzare» i musei e mettere in outsourcing molti dei servizi. Il limite di questa attività è stato che le aziende private non hanno i mezzi e neppure la convenienza per gestire completamente i musei che, come è noto, hanno alti livelli di spesa (grandi edifici, grandi impianti, organici complessi) e bassi livelli d'entrata (vendita di biglietti, bookshop, eventi).

Sin dalla fase progettuale, il Galata Museo del Mare è stato concepito per essere un istituto «sostenibile». Dove si situa la «sostenibilità» di un (grande) museo nel contesto italiano e europeo?

Gli Enti Pubblici (Stato, amministrazioni locali) devono sapere che, oggi, in un museo devono assumersi alcuni costi essenziali: si tratta dei costi della manutenzione, ordinaria e straordinaria, e di quelli del funzionamento (elettricità ecc.). Questi costi sono *inevitabili*, perché il museo è, e resta, una struttura pubblica.

Gli altri costi, tuttavia, in particolare quelli relativi al personale applicato all'assistenza al pubblico, alle pulizie, alla didattica, alla promozione, incoming e marketing, devono poter essere attribuiti al privato che decide di sostenerli impegnandosi nella gestione del museo stesso. Occorre pertanto poter separare tra i costi di investimento (progettazione, realizzazione) e manutenzione (ordinaria e straordinaria) che resteranno a carico dell'ente proprietario del museo, e quelli relativi alla gestione ordinaria, dove l'investimento più massiccio è quello relativo alla promozione e al costo del personale.



Per permettere al privato di poter trovare nell'ambito della gestione i margini della sua redditività, occorre realizzare strutture flessibili in grado di adeguarsi alle esigenze del mercato. In questo senso il museo sarà aperto non solo alla normale attività espositiva, temporanea o permanente, ma sarà anche pronto ad

accogliere manifestazioni, eventi e convegni; le sale espositive potranno trasformarsi, se necessario, in luoghi di ricevimento, con catering o veri e propri banchetti. Le attività commerciali previste internamente al museo –bookshop, caffetteria, ristorante– dovranno poter contare su una visibilità e un accesso esterno, al fine di poter massimizzare la possibilità di guadagno, contando su orari di apertura flessibili. Nello stesso tempo, queste attività, tutte concesse dal museo, saranno occasione di royalties, percentuale su biglietti e incassi, e di canoni di affitto degli spazi commerciali.

La clausola contrattuale che stabilisce il reimpiego di tali proventi da parte dell'Ente proprietario nell'ambito del museo stesso (miglioramenti della struttura e del percorso, mostre temporanee, iniziative culturali e nuovi allestimenti) permette al museo di poter contare su risorse proprie per l'*upgrade* della struttura.

## ■ FORME AVANZATE DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO MUSEALE

I concetti esposti sopra possono in effetti verificarsi solo se si accettano logiche nuove per l'organizzazione del lavoro museale.

Nel Galata Museo del Mare –che nasce a seguito di anni di sperimentazione sulla collaborazione pubblico/privato– questa si fonda su un processo di collaborazione/controllo tra le due entità compresenti nel museo: gli operatori pubblici e quelli privati.

Il Galata Museo del Mare, benché sia stato dato in gestione a privati, mantiene uno staff dell'ente pubblico, diretto dall'Istituzione.



Questo staff comprende il Direttore, due Curatori, un Architetto Museografo e un Tecnico degli Allestimenti. Il compito dello staff è duplice: supervisionare la collezione e gli allestimenti garantendone la sicurezza e il buon utilizzo, presidiare la conservazione delle opere (monitoraggio dei parametri temperatura e umidità, manutenzione delle vetrine e degli allestimenti), impedire il degrado delle strutture a seguito dell'uso da parte del pubblico.

Dall'altra parte, il compito dello staff e dei curatori è assicurare lo studio delle opere e progettare le implementazioni, i nuovi allestimenti e le mostre temporanee o permanenti che si intendono realizzare: dallo stretto rapporto con il personale della gestione, si individuano le forme più gradite dal pubblico, e si ottiene un *feedback* relativo al successo o meno delle proposte realizzate.

Gli operatori privati dell'Ente Gestore, si dedicano invece ad altri compiti specifici:

- 1 accoglienza del pubblico e sua assistenza;
- 2 piccola manutenzione (illuminotecnica, servizi igienici, serramenti);
- 3 pulizie ordinarie.

Si nota che tra i compiti non c'è quello relativo alla sorveglianza delle collezioni e degli allestimenti: questa è una scelta specifica del Galata Museo del Mare. L'esposizione è stata realizzata (con un grande investimento iniziale) per far sì che le opere –di norma– non possano essere minacciate dal pubblico. Pertanto quadri e oggetti sono in vetrina, sottratti al vandalismo e al taccheggio.

L'assistenza al pubblico permette di evidenziare eventuali punti deboli del percorso espositivo e li segnala allo staff che li corregge.

Nello stesso tempo, il gestore privato è fortemente sensibilizzato alla qualità. Meccanismi di supervisione, suoi interni e dello staff, individuano processi come corretta accensione e spegnimento degli impianti espositivi (PC, videoproiettori, televisori) permettendo il loro costante funzionamento.



In questo meccanismo, vengono applicati anche gli standard di pulizia, permettendo livelli accettabili di igiene, percepiti dal pubblico.

### ■ UN NUOVO TIPO DI SUPPORTER: L'ASSOCIAZIONE PROMOTORI MUSEI DEL MARE E DELLA NAVIGAZIONE

Tra le particolarità del Galata Museo del Mare una è certamente rappresentata dalla Associazione Promotori dei Musei del Mare e della Navigazione. Non è una associazione confrontabile con quelle relative agli «Amici del Museo».

Caratteristica dell'Associazione è riunire un pool di oltre una cinquantina di aziende, per lo più operanti nello shipping, le quali assumono come loro missione associativa il sostegno del Galata Museo del Mare in acquisti di opere, realizzazione di allestimenti, restauri e iniziative culturali legate al tema del mare.

Ciascuna delle aziende che aderiscono versa, annualmente, una quota che viene utilizzata per le attività descritte sopra.

L'Associazione è rappresentata da un membro nel Consiglio d'Amministrazione ed è partner continuativo di tutte le attività culturali che il museo promuove.

L'Associazione ha, in particolare, il ruolo di aiutare il fundraising del museo, in modo specifico verso le organizzazioni che si occupano del mondo marittimo e le grandi imprese (compagnie marittime, cantieri navali, assicuratori e broker), per recuperare risorse.

### ■ UNA TIPOLOGIA ESPOSITIVA INNOVATIVA, TRADIZIONE E INNOVAZIONE

Il Galata Museo del Mare è nato attorno a un progetto scientifico e museografico scaturito direttamente dalle persone che, da anni, si occupavano del museo. In questo senso non è nato come una consulenza esterna. Le consulenze sono state attivate per risolvere questioni specifi-



che, dall'illuminotecnica all'informatica, alla costruzione navale, ma comunque in funzione di un indirizzo già deciso all'interno.

Il Galata Museo del Mare non nasce per esporre una collezione già esistente.

Pur potendo attingere ad una collezione marittima di grande valore (Museo Navale di Pegli, 4.500 opere dal XV al XX secolo) si è scelto un percorso che solo in parte rispecchiava la collezione. La collezione è stata una risorsa e non un vincolo: abbiamo ritenuto possibile parlare del mare e di singoli aspetti anche quando non avevamo materialmente l'oggetto di cui parlare. Come nel caso della galea, in cui la soluzione adottata è stata quella di una ricostruzione scientifica, il più possibile vicina alla realtà.

Strettamente collegato a questo principio –muoversi anche fuori dai vincoli della collezione, accettando di non dovere esporre tutte le opere– è stata l'impostazione del percorso scientifico: abbiamo ritenuto che il «metro» dovesse essere il Visitatore. Il Galata Museo del Mare è un museo medio-grande, dove è possibile passare due-tre ore. Questo significa una visita impegnativa che, se non è studiata attentamente, si può tradurre non solo in stanchezza fisica (e da qui la scelta di molti posti di seduta «contemplativi») ma anche in «noia da museo».

Per ovviare a questo problema, il percorso è articolato in sale anche molto diverse tra loro: alcune, in stile «italiano», mettono in evidenza vetrine di grande qualità e avanzato design, per conservare e esporre le opere al meglio. Ma questo percorso viene spesso spezzato dall'irruzione di allestimenti scenografici, che mettono in rilievo particolari o presentano situazioni. Abbiamo perciò attinto da una tradizione italiana (opere in vetrina, attenzione alla conservazione), e da quella anglosassone (gusto della cultura materiale, ricorso alla scenografia e alla ricostruzione d'ambiente) e, infine, uso massiccio, ma accorto, della multimedialità privilegiando la videoproiezione di grande formato al personal computer.

In particolare non si è voluto riconoscere al virtuale una preponderanza assoluta. Se questo domina in alcune sale (Sala XI - La Tempesta), in altre sale domina una materialità semplice, fatta della possibilità di vedere e toccare cose concrete, come la galea o il brigantino.

E' nostra opinione che basare un museo medio-grande su una sola di queste dimensioni, possa scontentare parecchi visitatori, che potrebbero essere annoiati dalle troppe vetrine, o viceversa dalle troppe scenografie o, infine, dalla troppa multimedialità.

Nel nostro caso, il museo nasce impostato per un pubblico vasto, dai bambini agli anziani, e con conoscenze molto diverse sul mondo del mare, ma con l'intenzione di poter dire a tutti qualcosa.

### ■ LA COMBINAZIONE TRA MUSEO PERMANENTE E GRANDI MOSTRE TEMPORANEE

Nel corso del cammino di elaborazione del museo, abbiamo ritenuto che, necessariamente una parte preponderante (65-70%), dovesse essere articolata sotto forma di percorso permanente. Implementabile con nuovi allestimenti, ma permanente.

Il restante 35-30%, però, dovrebbe essere «temporaneo» o «temporaneo di lungo periodo».

Questo infatti permette al museo di ospitare grandi mostre tematiche –la prima, al Galata Museo del Mare, è stata «Transatlantici», dal 31 luglio '04 al 9 gennaio '05– in grado di alzare notevolmente il valore del museo stesso. Per realizzare mostre di questo genere è necessaria una notevole flessibilità degli spazi e, in questo caso, la disponibilità di un intero piano per una superficie di circa 2.000 metri quadri.

La mostra temporanea porta risorse e promozione e diventa il modo migliore per promuovere la collezione permanente.

Ma, anche in un museo medio-grande come il Galata Museo del Mare, non è possibile realizzare grandi mostre con continuità (una ogni sei mesi circa): di qui la scelta è stata quella di orientare l'allestimento temporaneo a un suo riutilizzo, oltre alla mostra, tale da poter essere sostenuto per 12-18 mesi, permettendo un migliore sfruttamento degli allestimenti temporanei e consentendo alla direzione del museo di mettere a punto nuove, grandi, mostre temporanee.