

# Il Museo di Storia Naturale di Milano: dibattersi tra un passato prestigioso, i problemi del presente e un futuro incerto

Anna Alessandrello, Giorgio Bardelli, Giorgio Chiozzi,  
Alessandro Garassino, Ilaria Guaraldi Vinassa de Regny, Paola Livi,  
Michela Podestà, Stefano Scali, Giorgio Teruzzi

Museo Civico di Storia Naturale di Milano, Corso Venezia, 55. I-20121 Milano. E-mail: stefano.scali@comune.milano.it

## RIASSUNTO

La lunga tradizione scientifica del Museo Civico di Storia Naturale di Milano (MSNM) e il suo ruolo preminente tra istituzioni simili sia nazionali che internazionali, risalgono al 1838. Fino a non molto tempo fa, il personale scientifico, affatto passivo nella pianificazione delle attività del museo, era parte essenziale del processo e collaborava attivamente con la dirigenza per perseguire lo scopo comune di un elevato standard qualitativo. Inoltre, il direttore (solitamente sia un autorevole scienziato che un professionista della museologia) era scelto dalla Civica amministrazione sulla base della sua esperienza e competenza. Questa scelta fondamentale creava un senso di appartenenza che stimolava il costante miglioramento della qualità delle esposizioni e l'incremento delle collezioni e della produzione scientifica. Sfortunatamente, nell'ultimo decennio, l'eccellenza culturale del MSNM è stata minata progressivamente dalla drammatica riduzione dei fondi e dall'assenza di direttori abili e proattivi, il cui ruolo è stato gradualmente occupato da burocrati. Ciò che più conta, le conseguenti povertà di visione e mancanza d'iniziativa non sono state compensate dal maggiore coinvolgimento del personale scientifico nel processo decisionale, fatto che ha ingenerato demotivazione, progressivo isolamento e impoverimento culturali (invecchiamento delle esposizioni, riduzione dell'incremento delle collezioni e degli standard di conservazione, rallentamento della produzione scientifica). Gli autori propongono delle correzioni alle strategie gestionali.

Parole chiave:

Museo Civico di Storia Naturale di Milano, storia, strategie gestionali, professionalità.

## ABSTRACT

*The Natural History Museum of Milan: floundering amongst a leading past, present problems and an uncertain future.*

*The Natural History Museum of Milan's (MSNM) long scientific tradition and prominent role among similar national and international institutions dates back to 1838. Until recently, the scientific staff, far from being considered only a passive element in the planning of the museum activities, was an essential part in the process and actively collaborated with the museum's top management to pursue the common goal of an elevated quality standard. Furthermore, the director, usually both a leading scientific personality and a museum professional, was chosen by the City government on the basis of his experience and competence. This basic choice created a sense of belonging that stimulated a constant improvement of the quality of the exhibitions and a continuous increase of the collections and of the scientific production. Unfortunately, in the last decade the museum's cultural excellence was progressively undermined by the dramatic shrinkage of funding and by the absence of skilled and proactive directors, whose role was gradually replaced by bureaucrats. What is most important, the ensuing poorness of vision and lack of initiative were not counterbalanced by involving the scientific staff in the decision making process, a fact that generated demotivation, progressive isolation and cultural impoverishment (ageing of exhibitions, reduction of collection increase and curation standards, scientific production slowdown). The authors propose some corrections in the management strategies.*

Key words:

*Natural History Museum of Milan, history, management strategy, professionalism.*

## INTRODUZIONE

Il Museo Civico di Storia Naturale di Milano (MSNM) ha sempre avuto un ruolo di primo piano nel panorama culturale milanese, nazionale e internazionale. La sua lunga storia ha avuto inizio nel 1838, primo museo civico milanese, grazie alla donazione delle collezioni di Giorgio Jan e Giuseppe De Cristoforis che costituirono il primo nucleo delle raccolte.

La vocazione del MSNM si è espressa non solo nei settori della conservazione delle collezioni e della didattica naturalistica soprattutto al servizio della città, ma anche in quello della ricerca scientifica e della produzione di idee, cosa che ha qualificato il MSNM come istituto superiore di ricerca e didattica a livello nazionale e internazionale. Il suo ruolo era ampiamente riconosciuto dall'amministrazione e dagli studiosi e si era tradotto nel coinvolgimento del MSNM nella fondazione del Politecnico di Milano e, successivamente, dell'Università degli Studi di Milano con un contributo importante nella formazione universitaria degli studenti.

I grandi personaggi del passato hanno contribuito ad accrescere la fama del museo in Italia e nel mondo, oltre a renderne sempre più ricche le collezioni. Basti ricordare in tal senso persone come Giorgio Jan, botanico e ofidiologo, che costituì al MSNM la più importante collezione mondiale di serpenti e a cui gli esperti dell'epoca si rivolgevano da tutto il mondo per la determinazione dei propri campioni

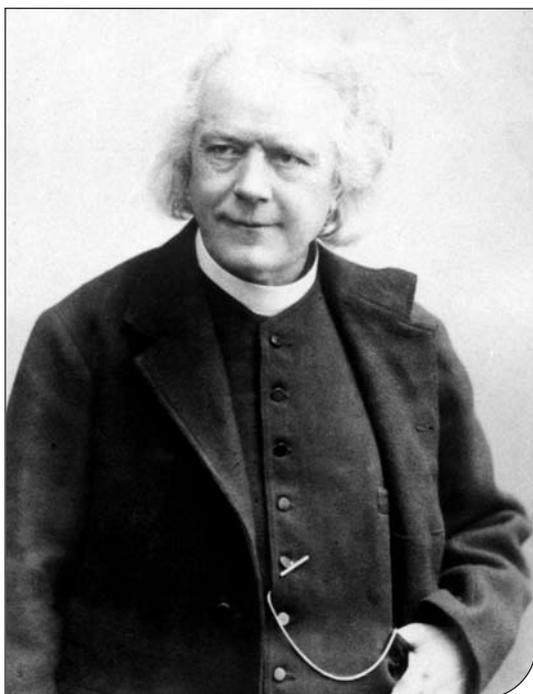


Fig. 1. Ritratto di Antonio Stoppani (1824-1891), geologo e divulgatore, autore del famoso libro "Il Bel Paese".

erpetologici, Antonio Stoppani (fig. 1), insigne geologo e letterato a cui si devono, tra l'altro, l'opera "Il Bel Paese" (1876), vero e proprio best seller per l'epoca, e la costruzione dell'attuale sede del museo (1892), Ettore Artini, uno dei principali mineralogisti italiani, autore degli unici testi didattici in italiano di mineralogia e geologia allora in circolazione: "I Minerali" (1914) e "Le rocce - Concetti e nozioni di petrografia" (1919), e Edgardo Moltoni (fig. 2), uno dei massimi ornitologi italiani, fondatore della "Rivista italiana di Ornitologia" (1933) e autore della ricostruzione del MSNM insieme a Bruno Parisi dopo la distruzione bellica avvenuta nel 1943.

A queste personalità si aggiunsero i vari conservatori e direttori, scelti tra i massimi esperti delle diverse materie delle scienze naturali che in ogni epoca mantennero alto il nome del museo a livello nazionale e internazionale. La memoria di molti di questi studiosi rimane ancora oggi anche nella toponomastica cittadina, essendo state dedicate loro diverse vie, soprattutto nel centro della città (ad es., Giorgio Jan, Antonio Stoppani, Emilio Cornalia - fig. 3 - Edgardo Moltoni e Filippo De Filippi).

L'assegnazione del ruolo di direttore era deciso dall'amministrazione comunale sulla base delle qualità umane e manageriali e del prestigio scientifico ed era condiviso dal personale scientifico del museo in uno spirito di collaborazione collettiva.

La fama del Museo di Storia Naturale di Milano è stata accresciuta dalla ricchezza delle sue collezioni, rappresentativa delle Regioni Biogeografiche e della geologia del mondo e dalla modernità delle soluzioni espositive e didattiche. Gli incrementi delle collezioni sono stati assicurati dalle numerose missioni effettuate dal personale scientifico, soprattutto Italia e in Africa settentrionale e orientale, e dall'acquisizione delle prestigiose collezioni private di studiosi dei diversi settori. Possiamo ricordare a tal proposito le spedizioni realizzate da Giuseppe Scortecci, Edgardo Moltoni e Ardito Desio, soprattutto durante il periodo coloniale. La centralità del museo nel panorama culturale lombardo è testimoniata anche dalle numerose donazioni effettuate da studiosi ed appassionati che hanno trovato sempre un punto di riferimento preciso per i propri interessi. Caso probabilmente unico nel panorama italiano, il MSNM gode dagli anni '40 del secolo scorso, di una importante rendita derivante dal lascito di beni mobili e immobili da parte del medico e naturalista milanese Vittorio Ronchetti e destinata, per volere testamentario, all'incremento delle collezioni.

Le esposizioni sono state periodicamente rinnovate nel corso degli anni, ma la principale rivoluzione è stata realizzata a partire dai primi anni '80 del secolo scorso, quando le esposizioni a sviluppo prevalentemente sistematico sono state progressivamente sostituite da altre costruite secondo logiche più moderne, come quella basata sulla realizzazione di diorami raf-



Fig. 2. Edgardo Moltoni (1896-1980), fotografato durante una ricognizione all'interno del Museo di Milano dopo il bombardamento del 1943. È stato uno dei più importanti ornitologi italiani di tutti i tempi.

figuranti i principali biomi mondiali (fig. 4), dove gli organismi sono presentati non più come asettiche varianti morfologiche di una serie evolutiva, ma come elementi di un sistema dove l'ambiente fisico, il paesaggio e gli organismi si compenetrano, mentre questi ultimi interagiscono tra loro sia a livello intraspecifico (ad es. il corteggiamento) che interspecifico (ad es. la predazione) (fig. 5). Ai saloni espositivi, come ulteriore conferma della semiotica inaugurata con i diorami, si sono uniti negli anni tra il 1990 e il 2004, due laboratori didattici a tema paleontologico (Paleolab) e biologico-ambientale (Biolab). Tale rinnovo ha purtroppo subito una preoccupante battuta di arresto negli ultimi anni a causa dei tagli di bilancio che hanno portato, tra l'altro, all'eliminazione della voce di spesa relativa ai nuovi allestimenti. La chiave del successo del MSNM è dunque da ricercarsi anche nella passione e nella competenza dello staff scientifico del museo che dalle sue origini ha sempre agito in prima persona nella progettazione e nella realizzazione delle attività dell'istituto.

## LA SITUAZIONE ATTUALE

Il quadro generale sopra esposto è stato purtroppo superato dalla situazione attuale e il MSNM nell'ultimo decennio si è trovato in grande sofferenza a causa delle scelte operate dall'amministrazione comunale. A causa della grave crisi economica degli ultimi anni e secondo una logica di governo (sia centrale che locale) indirizzata al taglio della spesa pubblica in generale, ma che penalizza gravemente la cultura, si è assistito, in controtendenza rispetto all'aumento dei prezzi delle materie prime e del costo del lavoro, ad una costante riduzione delle risorse economiche, con un taglio del budget che attualmente corrisponde a circa due terzi del budget di dieci anni fa.

A ciò si è accompagnata la realizzazione di un'organizzazione sempre più verticistica e burocratica, a dispetto delle richieste di semplificazione che giun-

gono da tutte le componenti sociali. Questo tipo di organizzazione è andata a discapito dell'autonomia operativa e progettuale dello staff scientifico, che è stato sempre meno coinvolto nelle scelte relative all'ammodernamento delle esposizioni e dei servizi. Alcune scelte sono risultate inadeguate alla funzionalità del museo, come la realizzazione di un Polo dei Musei Scientifici, che ha accorpato la dirigenza e l'amministrazione di tre istituti cittadini: il Museo Civico di Storia Naturale, l'Acquario Civico e il Civico Planetario "Ulrico Hoepli". Questa fusione, realizzata sulla carta, non si è mai tradotta in un progetto corrispondente ad una visione comune, in parte per le differenze connaturate ai destini, alle esigenze gestionali e alla storia dei tre istituti, in parte per la mancanza di una chiara linea di indirizzo da parte degli Amministratori, in parte per la mancanza di una figura direttoriale scientifica proattiva ed efficace alla guida del Polo.

Negli ultimi anni si è assistito, inoltre, a diversi tentativi di trasformazione del MSNM, prima, e del Polo poi, in una fondazione di partecipazione con l'intento dichiarato di dare un nuovo impulso agli istituti scientifici milanesi, ma di fatto al solo scopo di alleggerire l'amministrazione comunale dagli oneri economici ed organizzativi della gestione. Questi tentativi sono sinora falliti, a causa della difficoltà di reperire partner privati in grado di garantire finanziamenti continuativi per la sopravvivenza e



Fig. 3. Ritratto di Emilio Cornalia (1824-1882).

Autore di numerose opere, tra cui la "Monografia del biondo del gelso" del 1856, e fondatore della raccolta di anatomia comparata del MSNM.



Fig. 4. Museo di Storia Naturale di Milano: diorama del dugongo nel Parco Nazionale Marino delle Isole Dahlak (Eritrea).

lo sviluppo di museo, acquario e planetario. È cosa nota, peraltro, che le fondazioni dei musei già esistenti non godono generalmente di buona salute e una scelta in tal senso potrebbe compromettere il futuro di istituti prestigiosi con oltre un secolo di vita alle spalle.

L'istituzione del Polo ha avuto anche l'effetto collaterale di determinare una perdita di identità dei singoli istituti, come dimostrato, ad esempio, dal riconoscimento regionale richiesto per il Polo dei Musei Scientifici a discapito del riconoscimento individuale di cui godevano precedentemente il museo e l'acquario. Analoghi accorpamenti sono stati effettuati anche in altre città e sarebbe auspicabile un confronto tra i vari istituti per verificare la funzionalità di questo tipo di scelte.

La struttura verticistica del Polo che esclude il coinvolgimento del personale scientifico dalla programmazione ha causato la mancanza di strategie a lungo termine o, nella migliore delle ipotesi, la mancata comunicazione delle stesse allo staff. Questa situazione si è ulteriormente aggravata nell'ultimo periodo, in cui è venuta a mancare una direzione scientifica, sostituita da una direzione centralizzata dei musei civici principalmente interessata agli aspetti amministrativi della gestione.

Una delle scelte attuate dall'amministrazione prevede di privilegiare gli eventi di grande richiamo a discapito della manutenzione e dell'incremento del patrimonio. Sebbene mostre e convegni siano una componente importante della comunicazione istitu-

zionale, il personale scientifico ritiene che questa strategia non possa risultare vincente a lungo termine, poiché tali eventi esauriscono il loro effetto mediatico nell'arco di un breve periodo, senza lasciare traccia nella proposta culturale del museo. Il mantenimento e il costante aggiornamento del patrimonio di collezioni ed esposizioni è lo scopo primario di un museo, che nelle sue raccolte trova la propria ragione d'essere.

La tradizione di partecipazione del museo alla crescita culturale della città di Milano rischia di essere interrotta dal mancato coinvolgimento del nostro istituto in alcune grandi occasioni, come EXPO 2015, che tratterà aspetti legati alla difesa dell'ambiente cui il museo si dedica con impegno da anni. Questi episodi sono, purtroppo, sintomatici di un progressivo alienamento delle decisioni progettuali dai pareri tecnico-scientifici dello staff curatoriale, disattendendo quanto prescritto dalla Carta Nazionale delle Professioni Museali che dice testualmente quanto segue:

"Il conservatore è responsabile della conservazione, della sicurezza, della gestione e della valorizzazione delle collezioni a lui affidate. È responsabile, in concorso con il direttore, dell'identità e della missione del museo.

In particolare:

- programma e coordina le attività di inventariazione e catalogazione delle collezioni secondo gli standard nazionali e regionali e ne garantisce la pubblica fruizione,



Fig. 5. Museo di Storia Naturale di Milano: diorama della tigre siberiana nella Riserva Kedrovaya Pad (Siberia meridionale).

- predisporre i piani di manutenzione ordinaria, di conservazione e di restauro,
- partecipare ai programmi per l'incremento delle collezioni,
- contribuire a elaborare i criteri e i progetti di esposizione delle raccolte,
- conduce e coordina attività di ricerca scientifica,
- collabora alla valorizzazione delle collezioni attraverso le attività culturali, educative e di divulgazione scientifica,
- progetta e coordina attività relative alle esposizioni temporanee e di editoria del museo.

In assenza del direttore, il conservatore è anche il consegnatario delle collezioni e ne è responsabile nei confronti dell'ente proprietario".

## LE CONSEGUENZE

Le principali conseguenze di queste scelte sono molteplici e comprendono il progressivo impoverimento delle proposte culturali, il degrado delle condizioni di conservazione delle collezioni, l'invecchiamento delle esposizioni, la riduzione della produzione

scientifico, l'insoddisfazione professionale dello staff e il progressivo isolamento dalle altre realtà scientifiche nazionali e internazionali, con mantenimento dei soli rapporti personali da parte del personale scientifico.

Riteniamo che situazioni analoghe si stiano verificando anche in altri musei naturalistici a livello nazionale e che sia quindi opportuno avviare una riflessione che coinvolga tutte le parti in causa per una ridefinizione del ruolo dei musei e delle priorità culturali con cui bisogna confrontarsi.

A tal scopo riteniamo utile l'istituzione di un tavolo di confronto tra Musei, Comune e Regione per l'attuazione della Carta Nazionale delle Professioni Museali e del Codice di Deontologia dell'ICOM per i musei cui dovrebbero partecipare delle rappresentanze delle dirigenze e dei conservatori. Vista la generalità dei problemi che dovrebbero essere affrontati in questo tavolo di lavoro sarebbe opportuno anche l'intervento degli Enti sottoscrittori della Carta (AMACI, AMEI, ANMLI, ANMS, ICOM ITALIA, SIMBDEA) per la verifica della sua attuazione sul territorio.

# LAVORI

## MUSEOLOGIA DESCRITTIVA E STORICA

Sara Carlin, Rossella Marcucci

Luca Spanu

Aurelio Marangoni, Maria Luana Belli, David Caramelli,  
Jacopo Moggi-Cecchi, Monica Zavattaro, Giorgio Manzi

Elena Corradini

## MUSEOGRAFIA

Maria Cristina Bonci, Francesca Quaranta, Michele Piazza

Franca Vittoria Bessi, Marina Clauser

Francesco Denitto, Bilal Shkurta, Anna Maria Miglietta,  
Genuario Belmonte

## COMUNICAZIONE

Anna Maria Miglietta, Rosaria Pace, Ferdinando Boero

## PROFESSIONALITÀ / GESTIONE

Marco Avanzini, Ilaria Goio, Geremia Gios

Gianluigi Mangiapane, Luca Spanu, Cristina Cilli, Giancarla Malerba,  
Giacomo Giacobini