

Palazzo Merulana: costruire lo sguardo in un museo di comunità

Letizia Casuccio

Palazzo Merulana nasce da un'idea condivisa, maturata nel dialogo con Paola Centanni e Claudio Cerasi, collezionista di rara raffinatezza e di grande cultura, che ha scelto di mettere a disposizione della città la straordinaria collezione della Fondazione Elena e Claudio Cerasi, con uno sguardo aperto e innovativo sul ruolo che un patrimonio privato può assumere nello spazio pubblico. Da questa scelta, generosa e lungimirante, è scaturita la possibilità di immaginare un museo non semplicemente come sede espositiva, ma come luogo capace di produrre relazione e senso.

La collocazione all'Esquilino non è uno sfondo neutro. È un quartiere stratificato, attraversato da una vitalità intensa e da contraddizioni evidenti. Vi convivono memorie e trasformazioni, nuove cittadinanze, economie diverse,

fragilità e una forte energia sociale. In un tale contesto, un museo non può essere una bolla, chiuso in una dimensione esclusiva: deve misurarsi con la realtà della città. Fin dall'inizio, l'Esquilino è stato parte del progetto: un interlocutore, non solo un indirizzo. Questo ha orientato le scelte di linguaggio, di accoglienza, di programmazione, e l'idea stessa di che cosa significhi rendere un patrimonio culturalmente vivo.

CoopCulture, e in particolare Paola Centanni, ora direttrice di Palazzo Merulana, ha tracciato fin dal principio le linee di un hub culturale che andasse oltre l'esposizione. L'obiettivo non era creare un luogo 'da visitare', ma un luogo 'da vivere', attraversabile nel tempo, capace di accogliere istanze diverse e di rinnovarsi attraverso l'ascolto. Un museo, quindi, non costruito solo su progetti

‘in casa’, ma fondato su una progettazione aperta: una piattaforma culturale in grado di ospitare contributi molteplici, anche molto diversi fra loro, mantenendo però una coerenza di visione e una qualità riconoscibile. In questa prospettiva, Palazzo Merulana si presta a essere letto come un caso di studio sul modo in cui lo sguardo si costruisce. Non solo attraverso le opere, ma attraverso le condizioni che rendono possibile l’incontro tra una collezione di altissimo livello e pubblici differenti: lo spazio, i linguaggi, i dispositivi di mediazione, la programmazione, l’accessibilità, la cura quotidiana delle relazioni. È qui che l’atto di esporre si rivela per ciò che è: una forma di responsabilità culturale e civica, che orienta l’esperienza e rende il patrimonio attuale, abitabile, condivisibile. Lo sguardo di chi dirige una grande azienda culturale è fondamentalmente diverso da quello di una storica dell’arte. Questa posizione permette di osservare la visibilità come un processo, non soltanto come un risultato estetico: un processo fatto di decisioni, compromessi, ascolto, organizzazione, cura. La ‘messa in visibilità’ viene qui considerata come azione finalizzata al coinvolgimento delle comunità di eredità e dei portatori d’interesse, unendo aspetti che spesso restano separati: la qualità della fruizione e la qualità della relazione, l’eccellenza della collezione e l’equità dell’accesso, il valore simbolico delle opere e il valore civico del luogo che le ospita. Palazzo Merulana offre un caso concreto per riflettere sul nesso tra dispositivi visuali, narrazioni e forme di esperienza, e su come tali elementi possano costruire appartenenza. La premessa è semplice: una collezione, per

quanto straordinaria, non diventa automaticamente un bene comune. Diventa bene comune quando l’istituzione che la custodisce e la rende visibile organizza le condizioni perché quella bellezza si trasformi in esperienza, senso condiviso, possibilità di incontro. Questa trasformazione non si esaurisce in un unico momento: va costruita e rinegoziata. Per un museo inserito in un rione storico della città di Roma, complesso e stratificato come l’Esquilino, dove convivono residenti storici, nuove cittadinanze, economie informali e pressioni turistiche, la visibilità del patrimonio non può essere pensata come un gesto unilaterale, ma come una pratica di relazione: verso l’interno del museo, verso l’esterno urbano, verso le comunità che attraversano e abitano lo spazio. Con ‘museo di comunità’, non si intende un museo che abbassi l’asticella della qualità, né un luogo in cui l’arte diventa un pretesto per attività sociali genericamente inclusive. Si intende, piuttosto, un museo che accetta di essere un attore civico: un soggetto che espone il patrimonio come un atto di responsabilità, facendo scelte consapevoli e partecipate su cosa raccontare, come raccontarlo e a chi rivolgersi. In un museo non esiste un punto di vista neutrale: ogni allestimento, ogni testo, ogni percorso è una presa di posizione, anche quando non viene dichiarata. Un museo di comunità prova a rendere queste scelte trasparenti e a offrire strumenti perché sguardi diversi possano avvicinarsi, dialogare e riconoscersi, senza perdere la coerenza culturale dell’istituzione. In questa cornice, l’arte ha una doppia funzione. Da un lato è ciò che il pubblico viene

a vedere: opere, figure, colori, composizioni, corpi, paesaggi, simboli. Dall'altro è ciò che il museo costruisce intorno a quelle opere: l'immagine del luogo, l'immagine del rione, l'immagine del pubblico a cui si rivolge. La visibilità riguarda, infatti, anche chi viene reso visibile come soggetto legittimo della fruizione culturale. Ci sono musei che, pur aperti a tutti, parlano in realtà a pochi, perché le condizioni di accesso sono disegnate per un pubblico già competente, già abituato, già rassicurato. Costruire lo sguardo significa anche costruire le condizioni perché persone diverse possano sentirsi autorizzate a guardare, a sostare, a comprendere, a tornare.

Da manager, la 'messa in visibilità' è un sistema complesso di dispositivi che lavorano in sinergia. Alcuni sono evidenti e materiali: l'architettura degli spazi, la disposizione delle opere, le luci, i percorsi, le soglie. Altri sono più sottili e spesso decisivi: i testi, il tono di voce, la segnaletica, la comunicazione visiva, le didascalie, la presenza o assenza di elementi di mediazione. Altri ancora sono relazionali: la programmazione culturale, il modo in cui si costruiscono alleanze con il territorio, le pratiche di ascolto e restituzione. Tutti questi elementi concorrono a produrre un'esperienza che orienta il senso del patrimonio.

Nel caso di Palazzo Merulana, la prima dimensione è la riconoscibilità. Un museo di comunità non è un museo 'anonimo': ha bisogno di essere identificabile come luogo di qualità e, insieme, come luogo accogliente. La riconoscibilità passa da scelte coerenti, ripetute, leggibili nel tempo. Non è solo un fatto di brand, ma di affidabilità: il pubblico deve percepire che quel luogo

mantiene una promessa. La promessa, in questo caso, è duplice: offrire un incontro ravvicinato con una collezione di altissimo livello e, allo stesso tempo, collocarlo in un contesto urbano reale, attraversato da fragilità e potenzialità. La visibilità non è solo 'mettere in mostra', è anche 'mettersi in relazione': affermare che arte e cultura abitano la città, nella sua vita quotidiana.

La seconda dimensione è la soglia (fig. 1). Può essere barriera o invito: non solo entrata fisica, ma anche passaggio simbolico – il prezzo percepito, il linguaggio, la complessità, la sensazione di 'non essere all'altezza'. In un museo di comunità, lavorare sulle soglie significa progettare un'ospitalità culturale. Non si tratta di semplificare fino a banalizzare, ma di offrire diversi gradi di accesso allo stesso patrimonio. Questo è un punto centrale per la riflessione sui linguaggi visuali: la visibilità non è un interruttore acceso/spento, è un continuum. La stessa opera può diventare visibile in modi differenti a seconda del dispositivo di mediazione, e la qualità del progetto consiste nel consentire passaggi tra questi livelli: guardare, capire, collegare, ricordare.

La terza dimensione è la regia dell'allestimento. L'esperienza insegna che l'allestimento è un discorso, e che il discorso va assunto come responsabilità. Non esistono percorsi neutri. Anche quando si adotta un criterio cronologico o tematico apparentemente neutrale, si afferma comunque un modo di raccontare il patrimonio. Il punto, allora, diventa: quale esperienza generare? Contemplativa, narrativa, dialogica, capace di intrecciare arte e città?



Fig. 1/ La soglia del museo come spazio urbano condiviso: l'ingresso di Palazzo Merulana quale dispositivo di attraversamento, aggregazione e riconoscibilità pubblica. Foto dell'autore.

Con quali implicazioni? La risposta non è unica, ma deve essere esplicita, perché da essa dipendono scelte concrete.

In un museo radicato in un rione storico di una grande città metropolitana, un'altra dimensione è l'attualizzazione. Attualizzare non significa forzare il contemporaneo sulle opere del passato. Significa costruire ponti interpretativi che consentano al pubblico di collocare ciò che vede dentro la propria vita e dentro il tempo presente. Questa idea di attualizzazione diventa ancora più concreta quando si lavora con pubblici diversi, intesi

non come semplici 'categorie' statistiche, ma come modalità differenti di costruire senso. C'è chi entra con un bagaglio di conoscenza, chi entra con curiosità, chi entra per accompagnare qualcuno, chi entra per caso. C'è chi ha familiarità con i codici dell'arte e chi ne è distante. Per alcuni la visita è lunga, per altri è solo una parentesi di mezz'ora. C'è chi comprende bene l'italiano e chi no. Se accettiamo che l'esperienza non è neutrale, dobbiamo accettare che l'istituzione deve offrire più di una porta di ingresso al significato. Questo è uno dei criteri principali



Fig. 2/ L'accessibilità come dispositivo cognitivo: strumenti di mediazione che ampliano le condizioni di fruizione e di interpretazione del patrimonio. Foto dell'autore.

per valutare la qualità di un progetto di visibilità: la sua capacità di essere plurale senza essere confuso.

È qui che diventa centrale il tema dell'accessibilità, intesa non come adempimento formale: non riguarda soltanto la mobilità, ma anche la dimensione cognitiva e culturale, dalla chiarezza dei percorsi alla leggibilità dei testi, dalla possibilità di orientarsi alla presenza di supporti diversificati, fino all'attenzione per chi vive fragilità temporanee o permanenti (fig. 2). Quando un museo investe in accessibilità, riconosce come legittimi sguardi che altrove vengono esclusi. È una scelta etica e politica. Nominarne esplicitamente la portata aiuta a comprendere che la visibilità non è 'spettacolo', ma una forma di giustizia dell'esperienza.

In questo contesto, progetti come *Open Merulana* possono essere interpretati come dispositivi che producono visibilità. Non perché 'aggiungono tecnologia', ma perché ridefiniscono la relazione tra patrimonio e pubblico. La tecnologia, quando funziona, non è un fine: è un mezzo per creare un'esperienza più inclusiva, più autonoma, più personalizzabile (fig. 3). La sfida consiste nel non confondere l'innovazione con l'effetto novità. Un dispositivo digitale può ridursi a scorciatoia che distrae, oppure diventare ponte che abilita. La differenza la fa il progetto: i contenuti, il linguaggio, la cura editoriale, l'integrazione con lo spazio reale. Nel contesto di un museo di comunità, l'innovazione ha senso se aumenta l'accesso.



Fig. 3/ La tecnologia come ponte interpretativo: dispositivi che personalizzano l'esperienza senza sostituire l'opera. Foto dell'autore.

Un altro dispositivo decisivo è la comunicazione. Comunicare un museo non significa semplicemente promuovere eventi o mostre, ma costruire un immaginario di appartenenza (fig. 4). Chi è chiamato in causa? Chi è rappresentato? Quali volti, quali linguaggi, quali immagini del pubblico vengono proposte? Anche qui la neutralità è un'illusione: ogni scelta di immagine e di

parola seleziona un destinatario implicito. Un museo di comunità deve interrogarsi su questo destinatario. Se il destinatario implicito è sempre e soltanto il turista colto o l'appassionato già formato, la comunità locale resta spettatrice di qualcosa pensato 'per altri'. Al contrario, costruire un destinatario plurale trasforma la comunicazione in un dispositivo di riconoscimento: afferma

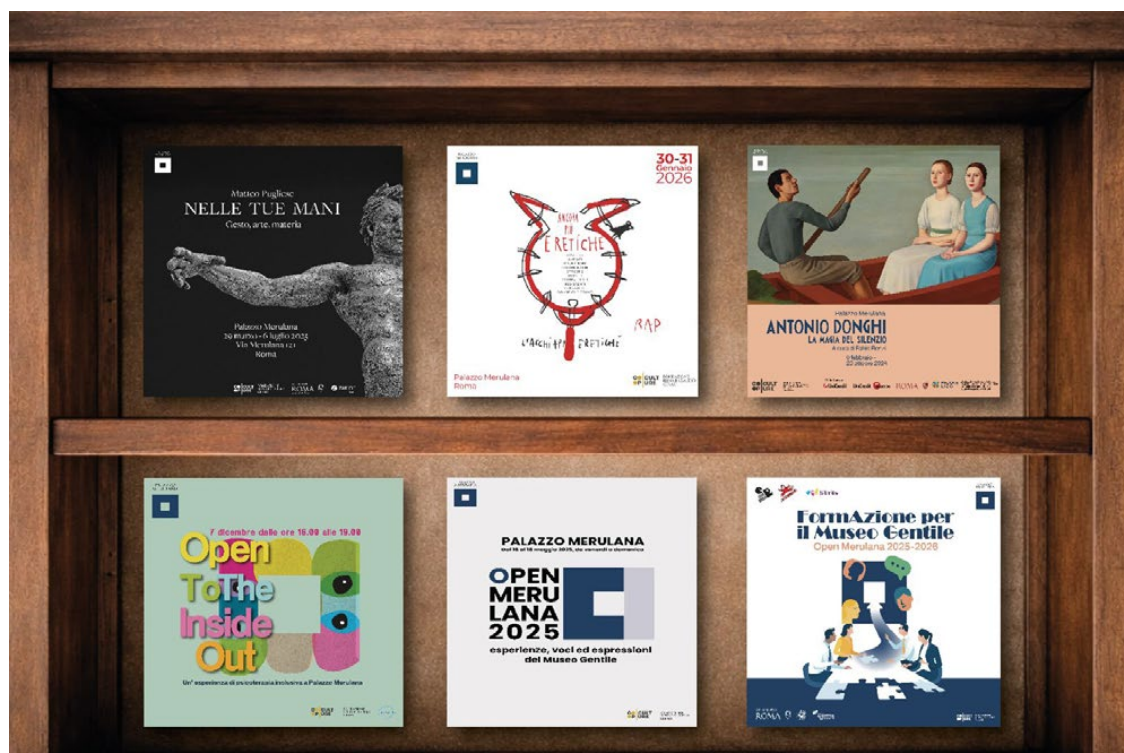


Fig. 4/ La comunicazione museale come costruzione di immaginario: pluralità di linguaggi visivi e rappresentazione di pubblici differenziati. Foto dell'autore.

che quel luogo è anche della comunità locale, senza sottrarre nulla agli altri.

Questa attenzione al destinatario si riflette anche nella scrittura museale – testi di sala, didascalie, materiali educativi. I testi non devono essere ‘facili’: devono essere giusti. La scrittura deve offrire appigli senza paternalismi, spiegare senza semplificare in modo condiscendente. Anche questa è una scelta politica.

Accanto ai dispositivi più visibili, esistono dispositivi relazionali che incidono in modo profondo sulla costruzione dello sguardo. La programmazione culturale è uno di questi. Un programma pubblico non è un’aggiunta ornamentale alla collezione, ma un modo di attualizzare il patrimonio

attraverso esperienze condivise. In un museo di comunità, la programmazione può creare un lessico comune tra opere e territorio: incontri, laboratori, visite partecipate, progetti con scuole e associazioni, collaborazioni con realtà del quartiere (fig. 5). Queste pratiche hanno un effetto visivo nel senso più ampio del termine: rendono visibili relazioni, saperi, memorie, identità che altrimenti resterebbero marginali o completamente invisibili. Il museo, così, non si limita a ospitare il pubblico, ma si lascia attraversare e trasformare, pur mantenendo un principio di qualità e di coerenza.

Una trasformazione di questo tipo richiede una governance capace di tenere insieme visione e operatività. Da una prospettiva



Fig. 5/ La programmazione culturale come dispositivo relazionale: il museo inteso come spazio performativo e partecipato, generatore di esperienza collettiva. Foto dell'autore.

manageriale, la costruzione dello sguardo non è soltanto un atto culturale: è anche un processo organizzativo. Richiede competenze, ruoli, tempi, risorse. Richiede alleanze istituzionali e territoriali. Richiede capacità di ascoltare senza perdere direzione. Richiede un equilibrio delicato tra stabilità e sperimentazione. In un museo, la continuità è essenziale: il pubblico costruisce fiducia attraverso la ripetizione di esperienze positive. Ma lo è altrettanto la capacità di innovare: aggiornare i linguaggi, accogliere nuove domande, riconoscere i cambiamenti sociali. Compito della governance è creare le condizioni per integrare queste due esigenze.

In un rione come l'Esquilino, inoltre, la relazione tra museo e spazio urbano è inevitabile.

Il museo non può ignorare ciò che accade all'esterno, perché l'esterno entra inevitabilmente all'interno: nelle persone che varcano la soglia, nelle percezioni di sicurezza o insicurezza, nei conflitti di rappresentazione e nelle trasformazioni economiche. Questo significa che la 'messa in visibilità' del patrimonio non riguarda solo le opere, ma anche l'immagine del territorio. Un museo può contribuire a rafforzare stereotipi oppure a metterli in discussione, può alimentare processi di esclusione oppure sostenere pratiche di riconoscimento. La responsabilità è quindi alta. Occorre evitare due rischi opposti: da un lato diventare una fortezza culturale che si protegge dalla complessità urbana, dall'altro limitarsi a 'riflettere' il contesto senza

proporre un orizzonte. Un museo di comunità deve essere poroso, ma anche intenzionale: aperto, ma non passivo.

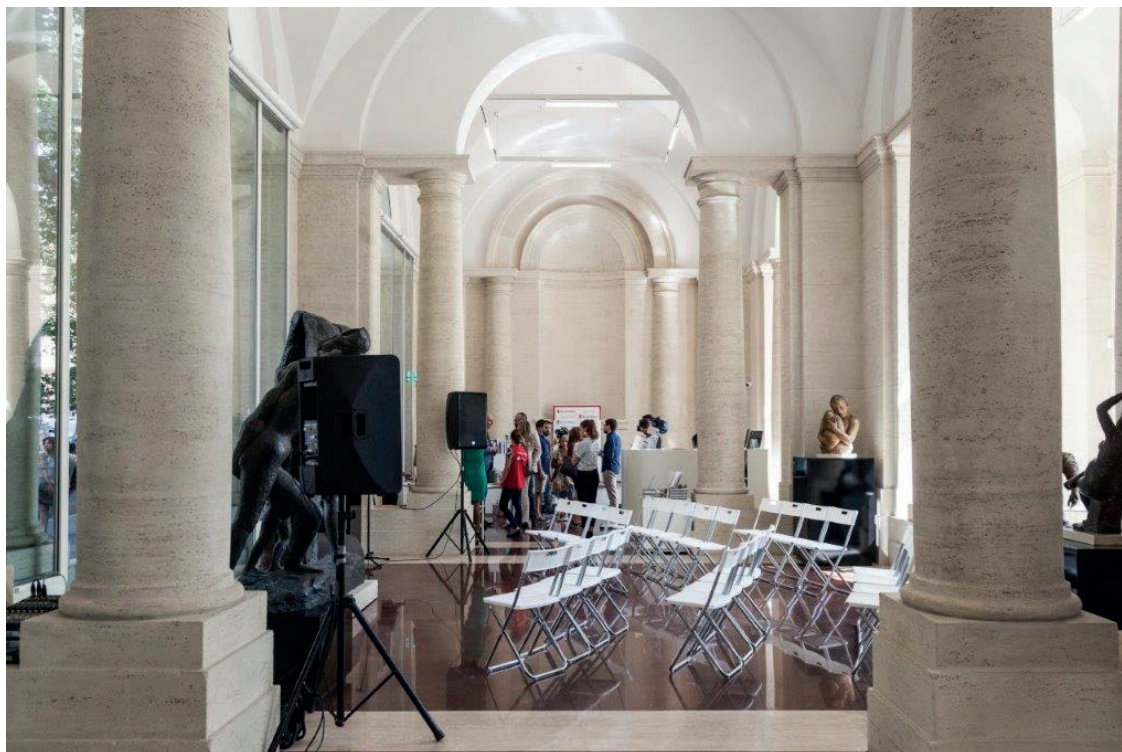
Questa intenzionalità si manifesta nella cura. La cura è una parola spesso esposta al rischio della retorica, ma qui è una categoria operativa e, a Palazzo Merulana, assume un volto e una regia riconoscibili nella direzione di Paola Centanni. È nella sua capacità di tenere insieme visione e pratica quotidiana che la cura diventa metodo: non un'idea astratta, ma una serie di scelte coerenti che rendono possibile l'esperienza. Per cura si intende l'attenzione ai dettagli che incidono concretamente sull'esperienza del pubblico: accoglienza, mediazione, manutenzione, pulizia visiva, coerenza comunicativa, qualità delle relazioni (fig. 6). Implica anche un'attenzione costante alle persone che lavorano nel museo: formazione, motivazione, riconoscimento, crescita delle competenze. Paola Centanni guida e coordina uno straordinario gruppo di lavoro che negli anni ha acquisito nuovi strumenti e competenze innovative, capaci di tradursi in dispositivi di fruizione più efficaci, accessibili e vicini ai bisogni di pubblici diversi. Uno staff che percepisce il proprio lavoro come significativo orienta lo sguardo del pubblico attraverso il modo in cui accoglie, racconta e accompagna, rendendo concreta, giorno per giorno, la missione di avvicinare tutti i pubblici all'offerta culturale. In un museo di comunità, il personale non è solo 'servizio': è parte del linguaggio del museo, un'interfaccia culturale che traduce i valori in esperienza.

Osservato attraverso la lente del volume, Palazzo Merulana offre la possibilità di tracciare

una piccola tassonomia critica dei dispositivi che costruiscono lo sguardo, la cui regia quotidiana risiede nella direzione e nel gruppo di lavoro. Un primo dispositivo è spaziale e riguarda il modo in cui allestimento e architettura organizzano il vedere: percorsi, soglie, ritmi, prossimità. Un secondo è narrativo e riguarda il modo in cui testi, segni, materiali e contenuti costruiscono un racconto e rendono comprensibili le scelte del museo. Un terzo è relazionale e definisce il modo in cui il museo si connette alle comunità, attivando partecipazione e riconoscimento. Vi è poi un dispositivo di accessibilità, che concerne l'equità delle condizioni di fruizione e la pluralità degli ingressi al significato. Infine, un dispositivo di governance tiene insieme visione, risorse e coerenza, rendendo possibile la continuità nel tempo. In questa prospettiva, la direzione non 'controlla' lo sguardo del pubblico, ma predispone le condizioni perché sguardi diversi possano formarsi: una regia che lavora sull'integrazione tra dispositivi, sulla qualità dei dettagli, sulla coerenza del tono e sulla capacità di trasformare ogni scelta in un invito.

Questi dispositivi non funzionano singolarmente. La loro forza sta nella coerenza e nell'integrazione, ed è qui che il lavoro quotidiano della direzione e del suo gruppo si rivela decisivo. Un museo può avere un ottimo allestimento, ma risultare comunque esclusivo se il linguaggio è chiuso. Può avere una comunicazione brillante, ma risultare fragile se manca una programmazione radicata e pensata con continuità. Può avere progetti partecipativi, ma perdere credibilità se la qualità culturale non è curata in ogni dettaglio.

Fig. 6/ Il piano terra di Palazzo Merulana come espressione operativa della cura: spazio musealizzato di accoglienza che integra *bookshop*, caffetteria e area studio, configurato come ambiente pubblico a ingresso libero e parte integrante dell'esperienza del museo. Foto dell'autore.



La programmazione stessa, quando è progettata con intelligenza e senza banalità, diventa parte del dispositivo: attualizza la collezione, rinnova le chiavi di lettura, crea occasioni di ritorno e di appartenenza. Il tema del volume sollecita una lettura sistemica: non l'analisi dei singoli strumenti, ma del modo in cui, nel loro insieme, costruiscono un'esperienza complessiva e un patto di fiducia con i pubblici.

Se questo contributo ha un messaggio conclusivo, è il seguente: un museo di comunità non aggiunge semplicemente pubblico a una collezione, ma apre la collezione al mondo. Lo fa costruendo condizioni di incontro e di accesso al senso, non solo per rendere le opere più viste, ma per rendere più ampia e più giusta la possibilità di vedere.

In questa prospettiva, la continuità con cui Flaminia, Alessandra ed Emiliano Cerasi hanno condiviso e sostenuto l'impostazione di Palazzo Merulana è stata una condizione essenziale per consolidare l'esperienza nel tempo. È una scelta che ha reso possibile un percorso raro: porre una collezione di altissimo livello in dialogo con la città e farne il cuore di un progetto culturale aperto e vivo. Anche grazie a questa adesione convinta Palazzo Merulana può continuare a misurarsi, ogni giorno, con la sfida che attraversa questo saggio: costruire lo sguardo, ossia creare le condizioni perché pubblici diversi possano incontrare il patrimonio, si riconoscano nell'esperienza e ne diventino parte.